



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Comunicación interna y gestión administrativa en el Hospital  
Regional de Ayacucho "Miguel Angel A.Mariscal LLerena", 2021

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

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Olano Fernandez, Edith ([orcid.org/0000-0003-1463-2036](https://orcid.org/0000-0003-1463-2036))

**ASESOR:**

Dr. Merino Nuñez, Mirko ([orcid.org/0000-0002-8820-6382](https://orcid.org/0000-0002-8820-6382))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**LIMA – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Con cariño, a la memoria de mi padre Gabriel Olano Gamonal. A mi madre María Fernández Alarcón, a mis hermanas y hermanos; por el apoyo brindado en la culminación del presente trabajo.

### **Agradecimiento**

Mi profundo agradecimiento a todos los trabajadores del Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena” por permitirme realizar el trabajo de investigación dentro de esta institución.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b>	13
<b>3.2. Variables y operacionalización</b>	14
<b>3.3. Población, muestra y muestreo</b>	14
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b>	15
<b>3.5. Procedimiento de recolección de datos</b>	15
<b>3.6. Métodos de análisis de datos</b>	16
<b>3.7. Aspectos éticos</b>	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	43

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Distribución de datos según resultado de la variable CI	17
<b>Tabla 2</b>	Distribución de datos dimensión comunicación descendente	18
<b>Tabla 3</b>	Distribución datos dimensión comunicación ascendente	19
<b>Tabla 4</b>	Distribución de datos dimensión comunicación horizontal	20
<b>Tabla 5</b>	Distribución de datos según resultado de la variable GA	21
<b>Tabla 6</b>	Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación	22
<b>Tabla 7</b>	Distribución de datos según resultado de la dimensión organización	23
<b>Tabla 8</b>	Distribución de datos según resultado de la dimensión dirección	24
<b>Tabla 9</b>	Distribución de datos según resultado de la dimensión control	25
<b>Tabla 10</b>	Relación entre la CI y la GA	26
<b>Tabla 11</b>	Relación entre la comunicación descendente y la GA	27
<b>Tabla 12</b>	Relación entre la comunicación ascendente y GA	28
<b>Tabla 13</b>	Relación entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa	29

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo general, determinar en qué medida se relaciona la comunicación interna (CI) con la gestión administrativa (GA) en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021. La que fue abordada mediante el tipo de investigación descriptiva y correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 245 trabajadores, a quienes se aplicó dos cuestionarios tipo Likert. Para llevar a cabo el aspecto inferencial se realizó la prueba de normalidad basada en Kolmogórov-Smirnov, teniendo como resultado p-valor ( $p < 0.05$ ), entonces la distribución no es normal, por lo que se utilizó el estadístico Tau b de Kendall, lo que permitió obtener como resultados un valor Tau\_b de Kendall igual a 0.848, la que muestra un nivel de correlación positiva alta entre las variables, con una significancia bilateral de un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); Por lo cual, se aceptó la hipótesis alternativa, que dice: existe relación directa y significativa entre la CI y la GA en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021.

**Palabras clave:** Comunicación interna, Gestión administrativa, Planificación

## **Abstract**

The general objective of the research was to determine to what extent internal communication (IC) is related to administrative management (GA) at the “Miguel A. Mariscal Llerena” Regional Hospital of Ayacucho, 2021. Which was addressed through the type of Descriptive and correlational research, non-experimental cross-sectional design, with a sample of 245 workers, to whom two Likert-type questionnaires were applied. To carry out the inferential aspect, the normality test based on Kolmogorov-Smirnov was carried out, resulting in p-value ( $p < 0.05$ ), so the distribution is not normal, so Kendall's Tau b statistic was used. which allowed as results a Kendall's Tau\_b value equal to 0.848, which shows a level of high positive activation between the variables, with a bilateral significance of a value of 0.000 ( $p < 0.05$ ); Therefore, the alternative hypothesis was accepted, which says: there is a direct and significant relationship between IC and GA in the “Miguel A. Mariscal Llerena” regional hospital of Ayacucho, 2021.

**Keywords:** Internal communication, Administrative management, Planning

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en adelante (CI) viene siendo considerada de escasa relevancia por las instituciones públicas en la gestión administrativa en adelante (GA), de ahí que Crespo, Nicolini & Parodi (2021) perciben que, en la experiencia española, existe un esfuerzo por hacer de ella (CI), una herramienta clave para la modernización de sus organizaciones, pero que aún el impacto resulta débil. Por lo que, si la CI fuera buena mejoraría la gestión, así como respondería de mejor manera a las expectativas de los ciudadanos, incentivaría la innovación y promovería el cumplimiento de metas. Quiere decir, que la CI es de suma importancia, puesto que traslada mensajes al interior de las organizaciones.

En el Ecuador, según Balarezo (2014), se presenta debilidades al examinar la comunicación en el orden interno de las entidades, las mismas que perjudican la conjunción de acciones al interior de las entidades. Entonces, la comunicación organizacional interna es perjudicial al tener al frente la productividad, así como también influye en las actitudes de los trabajadores. Lo cual, hace que lo planificado no se cumple, siendo así, no se logran los objetivos.

En tanto Veliz (2020) en una investigación llevada a cabo en Arequipa señala que, si la CI fuera correcta, el comportamiento de sus integrantes hade ser sólida. Por lo que, al tener en cuenta a las instituciones públicas, la CI presenta problemas, puesto que se muestra ausencia de comunicación efectiva entre los miembros, la que da lugar a una mala gestión. Trayendo consigo, una mala atención a quienes solicitan servicio.

Es así, que el flujo de comunicación y el proceso administrativo están presentes en las diversas organizaciones, como expresión que transmiten mensajes formales o informales, esto que es que transitan canales preestablecidos o desconocidos (espontáneos o improvisados). Las mismas, que son practicadas en el día a día por parte de los empleados.

A nivel del hospital regional de Ayacucho "Miguel A. Mariscal Llerena", Silvera y Alarcon (2015) identificaron un mal comportamiento de profesionales y trabajadores asistenciales, los mismos que conducen a generar distorsiones en el quehacer diario expresadas en el clima laboral, donde está presente las fricciones



entre colegas de trabajo, así como en el equipo de gestión; la que se refleja en la baja productividad y costos operativos altos. Quiere decir, que existe fricciones a nivel de la línea de mando, la que compromete la comunicación descendente, ascendente y horizontal, lo cual genera una desestabilización en la dirección y control, la que genera el efecto espejo en la pernicioso atención a los usuarios.

De ahí que el problema general se formula en los siguientes términos: ¿En qué medida se relaciona la CI con la GA en el Hospital Regional de Ayacucho Miguel A. Mariscal Llerena, 2021?, los problemas específicos: ¿En qué medida se relaciona la comunicación descendente con la GA?, ¿En qué medida se relaciona la comunicación ascendente con la GA?, y ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la GA?

La que da lugar a expresar, que la justificación teórica se expresa, por la sistematización de la teoría existente respecto al flujo de comunicación y al proceso de gestión en la administración, así como sus dimensiones correspondientes, que comprende; por un lado, la comunicación de arriba hacia abajo, denominado descendente; de abajo hacia arriba, denominado ascendente y las laterales, denominada horizontal (Ansele, 2010); por otro lado, la planificación, organización, dirección y control (Fayol, 1917); en la delimitación institucional del hospital regional de Ayacucho.

Mientras que, desde la perspectiva práctica, la investigación está orientada en hacer conocer el tránsito de la información a través de los distintos espacios jerárquicos de la estructura funcional de la institución y conocer los obstáculos que restringen u obstaculizan el alcanzar las metas establecidas, así como los objetivos organizacionales. La misma, que de una u otra manera compromete a los empleados a seguir trabajando, teniendo como horizonte los propósitos que están orientados al bien común.

Mientras tanto, al ubicarse en la esfera metodológica, el acopio de información cobra relevancia, toda vez que es primaria teniendo como instrumentos cuestionarios tipo Likert, uno para la variable CI y la otra referida a la GA. Para tal efecto es necesario la participación de los empleados del hospital regional de Ayacucho, cuyos resultados, podrán ser utilizados sin ninguna restricción, en

experiencias de estudios posteriores.

Por tales razones, se tiene por propósito general: determinar en qué medida se relaciona la CI con la GA en el Hospital Regional de Ayacucho Miguel A. Mariscal Llerena, 2021; los específicos: conocer en qué medida se relaciona la comunicación descendente con la GA. Determinar en qué medida se relaciona la comunicación ascendente con la GA. Y, determinar cómo se relaciona la comunicación horizontal con la GA.

En esa línea de idea, dieron origen en un primer momento a la hipótesis general: existe relación directa y significativa entre la CI y la GA en el Hospital Regional de Ayacucho Miguel A. Mariscal Llerena, 2021; seguido de las hipótesis específicas: existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la GA. Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la GA. Y, existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la GA.

## II. MARCO TEÓRICO

En el orden de los precedentes internacionales, se tiene a Balarezo (2014) en Ecuador, investigó la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional, con el objetivo de establecer una relación causa efecto. Pues llevó a cabo a través del enfoque cualitativo, basada en la investigación bibliográfica, es de forma descriptiva, la que tiene como instrumento un cuestionario, llegando a la siguiente conclusión: puesto que, la comunicación organizacional interna repercute directamente sobre el desarrollo organizacional de la empresa de estudio.

Mientras Panteves (2016) en Colombia, investigó la CI y su relación con la GA, señala por propósito general, establecer una acción dinámica de CI orientada a perfeccionar los procedimientos de GA de Automundial, teniendo en cuenta ciertos elementos dinámicos que contribuyan en lograr contentamiento y validez de servicio al cliente interno. La que fue abordada mediante el tipo de investigación descriptivo, por el método inductivo, recoge información mediante una encuesta, arribando al siguiente resultado: que la comunicación organizacional interna es parte fundamental de la GA en un contexto de direccionamiento correcto para la obtención de resultados como también de los procesos.

En tanto, Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) en Ecuador, señalan en su artículo sobre la administración de empresas que la CI constituye una herramienta clave en la gestión organizacional. Establece por objetivo, sistematizar las teorías emergentes de la CI enmarcadas hacia la mejora de la administración de empresas; para lo cual recurre a la revisión de literatura, para luego arriba a la conclusión, de que de forma muy reiterada aparece el término de comunicación con los empleados debido a la importancia de la comunicación en el existo de la organización, la que se traduce en la fortaleza institucional. Comportamiento, que es válida en la esfera pública institucional.

Así también Vivas y Saavedra (2019) en Chile, analizaron la relación entre la CI y la calidad de la GA, refiere como propósito principal, establecer que si existe relación y de qué tipo entre las variables. Llegando a utilizar los tipos de investigación descriptivo y transversal, donde la información es recogida a través de dos cuestionarios, las permitieron arribar al siguiente resultado: con una

correlación igual a 0.953, se acepta la hipótesis alternativa; entonces, el flujo de comunicación al interior de la entidad se relaciona con los procesos administrativos la institución de estudio.

En tanto en el orden nacional, se tiene a Trujillo (2017) investigó la CI y el clima organización en entidades públicas, establece por objetivos una relación de causa efecto entre variables. Pues se llevó a cabo teniendo en cuenta en primer término el tipo de investigación descriptivo y explicativo, mediante el enfoque de carácter cuantitativo, focalizado mediante el diseño no experimental de temporalidad transversal, a partir de una muestra de 238 participantes, llegó a la conclusión: Con una correlación de Pearson igual a 0.872, que muestra una buena correlación, afirma una influencia de manera significativa del flujo de CI de la entidad sobre el clima organizacional de los empleados en la delimitación institucional pública en estudio.

Laureano (2018) analizó la comunicación organizacional como instrumento estratégico de GA. Revela como propósito general, analizar de qué manera la comunicación organizacional interna vista como una técnica estratégica, permite optimizar la gestión del proceso administrativo en una institución financiera. Para lo cual, recurre al tipo de investigación exploratoria descriptiva, utiliza el método deductivo, donde la información es recolectada mediante la técnica de la encuesta. A partir de los cuales llegó a explicar la importancia de la comunicación, puesto que, como emisor de tecnología en la información, contribuye a mejorar de forma significativa la calidad en la GA de la institución financiera.

Por su parte Arévalo (2018) investigó la comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en un municipio, precisa por propósito principal, establecer la presencia de relación positiva y significativa entre variables. El mismo que es abordada en el orden del tipo de investigación aplicada de nivel asociativo, utilizando los métodos subjetivos del inductivo y deductivo, con el instrumento del cuestionario, la que le permitió arribar a la conclusión: la presencia de una correlación directa en medio de las variables, al haber obtenido una correlación igual a 0.609, por lo que, en ese sentido, la mejor comunicación organizacional interna hace que se dé una mejor GA.

Es así que Ibarra (2018) analizó la CI en la calidad de la GA en las instituciones educativas, contempla por propósito general, establecer cómo las variables se relacionan. Para abordar el objetivo, utilizó el diseño de investigación de tipo descriptivo y correlacional, con enfoque sincrónico, que, mediante el instrumento del cuestionario, alcanzó el siguiente resultado: que la CI logra una correlación directa positiva y alta con la GA, visto una correlación de 0.935. También se encontró una relación directa y positiva entre la GA y tres tipos de comunicación: descendente (correlación de 0.966), ascendente (correlación de 0.975) y horizontal (correlación de 0.976), destacando la importancia de una comunicación efectiva para una administración eficiente.

Por su parte Sialer (2019) en Lambayeque, investigó la CI y el clima organizacional en una municipalidad, establece como propósito, plantear e implementar un plan de acción orientada a aliviar el clima organizacional en base a la CI. Para tal efecto, hace uso de los tipos de investigación descriptiva, prospectiva, cuantitativa y transversal, diseño no experimental, método empírico, con la participación de 35 colaboradores, a las que se administró una encuesta de dos cuerpos, y se llegó a la conclusión: que, en el corto plazo, hay la necesidad de mejorar dos factores, por un lado, la conducta corporativa y por la otra los canales de comunicación; en tanto en el mediano plazo, los tipos de comunicación y el discurso.

Mientras tanto, López (2019) en Tarapoto, investigó la GA y calidad de servicios de tecnología de información (TI) en las instituciones del sector público, contempla por propósito general, analizar cómo es el nivel de influencia entre GA y la calidad de servicio de la TI en las entidades del sector público. Puesto que es abordada teniendo en cuenta el tipo de investigación transversal, nivel asociativo, mediante el diseño no experimental, con una muestra de 12 instituciones. Llegó a la conclusión: de acuerdo con el coeficiente de determinación de  $R^2 = 0.98$ , la GA explica en un 98.69% el comportamiento de la naturaleza del servicio de TI en las instituciones públicas analizadas.

Por su parte Lun Pun (2020) investigó la calidad del servicio y la GA en una institución pública, la que registró como objetivo, determinar la relación causa efecto, entre variables. Siendo abordada mediante el enfoque numérico, a través

del tipo de investigación básica, así como el diseño no experimental, siguiendo el nivel correlacional, con la participación de 384 usuarios, arribó al siguiente resultado: se comprueba que el proceso de planificación, organización y coordinación, incide de forma positiva y significativamente en la calidad del servicio; la que implica, una variación en la variable causa produce cambios en la variable efecto; la gestión con una variabilidad de 49.2 %.

Veliz (2020) en Arequipa, analiza la GA y la CI en una municipalidad distrital, señala por objetivo superior, establecer el nivel de relación entre variables. La que se llevó a cabo mediante el enfoque cuantitativo, a través de la lógica deductiva, con el diseño no experimental, siguiendo el orden descriptivo correlacional, con la predisposición de participantes en un número de 184 colaboradores, a los que se administró dos cuestionarios. El análisis concluyó que existe una relación significativa, positiva y baja entre el flujo de comunicación y la GA, con un coeficiente de correlación general de 0.344, tendiendo hacia una relación moderada. Además, se identificaron correlaciones específicas: entre la comunicación descendente y el control ( $r = 0.491$ ), entre la planeación y la comunicación horizontal ( $r = 0.365$ ), y entre la organización y la comunicación ascendente ( $r = 0.359$ ). En todos los casos, las correlaciones fueron positivas pero bajas.

Mientras tanto, Rodríguez y Paredes (2021) investigaron la CI y la GA en una municipalidad de Lima, al plantear como propósito central, establecer en qué medida se relacionan. La que abordó a través del método hipotético inductivo y deductivo, mediante la explicación cuantitativa, recurriendo al tipo de investigación básica, descriptivo y correlacional, en el marco del diseño no experimental con diagrama de asociación, con el apoyo de una muestra de 109 colaboradores, logró el siguiente resultado: con un p valor igual a 0.000 ( $p < 0.05$ ) y una asociación de  $Rho = 0.659$ , afirma la presencia de una asociación directa entre el flujo de CI de la institución y la conducción GA.

Luego de conocer las experiencias previas, tanto en el orden internacional, así como en el orden nacional. Seguidamente, se trata sobre las definiciones y conceptualizaciones de las variables de estudio.

El flujo de comunicación al interior de la entidad, en expresión de García (1998), tiene dos momentos: tarea – trabajador y relación humana – información. En la primera, está incluida las comunicaciones rutinarias, a través de hechos y procesos, que acontece en el trabajador como sujeto de actividades productivas dentro de la formalidad. En el segundo, se tiene las comunicaciones no rutinarias, esto es dentro de la informalidad, como puede ser, las creencias, mitos, actitudes, entre otras.

La comunicación organizacional, en expresión de Guevara (2006), comprende la conducción apropiada de los procesos de producción, de emisión, de flujos y retroalimentación de los mensajes dentro de las áreas de trabajo, con el propósito de mejorar la productividad y la calidad de las organizaciones. Por lo que lo sustantivo del flujo de la comunicación de la entidad está en el discernimiento de las actividades y la concertación respecto de las mismas, puesto que así permite fortalecer la interacción y participación, motiva el trabajo en equipo, crean ambientes propicios para el trabajo.

En tanto, según Ongallo (2007), destaca que una buena estrategia de CI debe basarse en la transparencia, la escucha activa y el uso de canales adecuados que faciliten un acceso rápido y comprensible a la información. Subraya tres tipos de comunicaciones: descendente, ascendente y horizontal. Las dos primeras, se ubican en el comportamiento vertical, que se direcciona de jefes a subordinados o viceversa; mientras que la tercera, entre jefes o personal operativo del mismo o similar nivel. La CI, según Ritter (2008), no solo se limita a la transmisión de instrucciones o la información descendente desde la dirección hacia los empleados, sino que también incluye la comunicación ascendente (de empleados a líderes) y la comunicación horizontal (entre pares o departamentos).

La comunicación en el entorno humano de la organización, como manifiesta Ansele (2010), son la expresión de redes y grupos al interior de la organización compuesto por el factor humano como núcleo de transmisión, en la que está presente las distintas formas de comunicación, que son reconocidas como comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de las redes formales.

En ese sentido, la (CI), para Andrade (2017), repercute significativamente en la (GA), ya que actúa como un pilar fundamental para garantizar la coordinación efectiva de las actividades organizacionales. Andrade señala que una comunicación interna bien estructurada promueve la transparencia, la integración de los equipos y la fluidez en el intercambio de información, lo cual facilita la toma de decisiones informadas y el logro de los objetivos estratégicos.

En la expresión de Weber (citado por Ruíz, 2021), se trata de las relaciones humanas en las diferentes formas de organización humana que responde a la organización burocrática, como forma de organización jerárquica del trabajo, en el que los funcionarios y el personal operativo están especializados en el campo de acción y en sus funciones propias del cargo. En consecuencia, existe el sometimiento al poder, en el que se manifiesta la comunicación descendente y comunicación ascendente, todo por el intercambio de información respecto a lo que se hace en la organización de acuerdo con los objetivos que se persigue.

En cuanto a las categorías de la variable CI se tiene: a) de arriba hacia abajo - la comunicación descendente, b) de abajo hacia arriba - la denominada comunicación ascendente, y c) las laterales - comunicación horizontal. Es así, que la comunicación descendente, en expresión de Morales (2000) su propósito principal es transmitir directrices, decisiones, estrategias y objetivos organizacionales, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con la visión de la organización.

En la comunicación descendente, para Ansede (2010), los mensajes fluyen de arriba hacia abajo, relacionados con las tareas, de órdenes de mandato, de mantenimiento, referidos entre otros aspectos a las líneas directrices, a los objetivos, manteniendo disciplina, conservando las órdenes, la política organizativa, motivación y evaluación. Se respeta la jerarquía, puede generar sobrecarga informativa, desconfianza en la jerarquía superior, información inoportuna,

Mientras que la comunicación ascendente se refiere al flujo de información que va desde los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores. Este tipo de comunicación permite que los empleados compartan sus opiniones, inquietudes y sugerencias con la dirección, lo que facilita la retroalimentación y la



toma de decisiones informadas. La comunicación ascendente es esencial para fomentar un ambiente de trabajo participativo, donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados, contribuyendo así a una cultura organizacional más sólida y colaborativa (Morales, 2000).

En tanto, este flujo de información para Ongallo (2007) incrementa el compromiso del personal, ya que, al sentirse escuchados, los colaboradores están más motivados y satisfechos con su trabajo. Además, facilita la identificación temprana de problemas y fomenta un ambiente propicio para la innovación al alentar la presentación de ideas y sugerencias. En conjunto, esta comunicación fortalece las relaciones laborales y promueve un clima de confianza y colaboración dentro de la organización.

Por lo que Ansele (2010) señala los distintos motivos y acciones que están presentes en la comunicación de abajo hacia arriba, como los que hacen del día a día, las sugerencias y asesoramientos, así como las quejas, las reuniones de equipo, y la opinión de los subordinados sobre el comportamiento de los superiores. La que se caracteriza, por estimular a los empleados al momento de tomar decisiones, tal cual como estimula la presentación de ideas valiosas. Para Ramos, et. al (2017) fomenta un ambiente participativo, mejora la toma de decisiones al incluir perspectivas diversas y fortalece la confianza entre colaboradores y líderes.

Mientras tanto, la comunicación horizontal, también conocida como comunicación lateral, es el intercambio de información que ocurre entre personas o equipos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de una organización. Su principal propósito es facilitar la coordinación de actividades, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas entre departamentos o áreas. Este tipo de comunicación es fundamental para optimizar procesos, evitar duplicidades y fomentar un ambiente de cooperación (Morales, 2000). En tanto, para Ongallo (2007), esta comunicación también impulsa la innovación al permitir el diálogo abierto entre personas con diferentes perspectivas y fortalece el sentido de equipo, aumentando la cohesión y motivación entre los colaboradores. En última instancia, contribuye a mejorar la productividad y la agilidad organizacional al optimizar procesos y evitar duplicidades.

Por otro lado, en cuanto a la (GA), al ubicarse en las dos primeras décadas del siglo XXI, esta se ha adaptado a un contexto caracterizado por la globalización, la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad. La GA se centra en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz (Stoner, et al., 1996). En este periodo, han surgido enfoques que enfatizan la innovación, la agilidad organizacional y la toma de decisiones basada en datos, así como la implementación de herramientas tecnológicas para optimizar procesos y mejorar la competitividad (De la Rosa, 2014). Además, la GA ha evolucionado hacia modelos más participativos, donde el liderazgo colaborativo y la comunicación interna juegan roles fundamentales para enfrentar los desafíos del entorno dinámico y complejo actual. Por tanto, la GA se dimensiona en: a) la planificación, b) la organización, c) la dirección, y d) el control.

El planificar, está relacionado con el que hacer de los administradores, de ahí que con antelación se establecen las metas y acciones, para lo cual toman como base de su accionar alguna metodología, plan o lógica. Entonces, es necesario establecer las metas y objetivos de la entidad, tal cual, establecer una acción general para lograr esas metas y llevar a cabo un ordenamiento completo de acciones para coordinar las actividades (Ansele, 2010). Al definir metas específicas y las estrategias necesarias para lograrlas, la planificación proporciona dirección y enfoque, lo que ayuda a optimizar el uso de recursos.

La planificación, según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), es un proceso fundamental en la gestión que implica establecer objetivos y definir las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este enfoque destaca la importancia de anticipar el futuro y tomar decisiones informadas que guíen a la organización hacia su misión. De ahí que según Robbins y Decenzo (2002), esta actividad no solo proporciona una dirección clara, sino que también permite a los líderes evaluar y asignar recursos de manera eficiente, identificar riesgos y oportunidades, y coordinar actividades entre diferentes departamentos.

En tanto, la organización, en expresión de Cruz y Jímenes (2021), es el conglomerado de principios, reglas, normas, y cargos de conducta, que alinean a las personas, puesto que éstas deben respetar al interior de la organización; donde la función principal consiste en coordinar y disponer del conjunto de recursos, los

financieros, materiales y humanos. Por lo que razón tuvo Stoner, Freeman & Gilbert (1996), al señalar que una buena organización facilita la eficiencia operativa, optimizando el uso de recursos y mejorando la colaboración entre diferentes áreas. En esencia, la organización es fundamental para crear un entorno de trabajo efectivo y alineado, donde todos los esfuerzos se dirijan hacia el éxito de la organización.

Por su parte la dirección, en expresión de Robbins y Decenzo (2002) abarca la toma de decisiones, la motivación del personal y la comunicación efectiva. Esta función se basa en la capacidad de los líderes para influir en el comportamiento de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. También implica la resolución de conflictos y la adaptación a cambios en el entorno organizacional, asegurando que el equipo permanezca alineado y enfocado en las metas (Requelme, 2021).

Mientras que el control, según Robbins y Decenzo (2002) no solo se basa en la supervisión de resultados, sino también en la retroalimentación continua que ayuda a los empleados a mejorar su rendimiento. En esencia, una función de control efectiva es fundamental para garantizar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus metas y para fomentar una cultura de responsabilidad y mejora continua. Así, en esta parte del proceso, el control, se identifican los errores o la pérdida de lineamiento orientados al logro de los objetivos institucionales, la que permite poner en marcha los mecanismos correctores de forma oportuna.

Por lo que el control, de acuerdo con CERTUS (2021), se enmarca en verificar que las acciones planificadas se realizaron tal como fueron previstas. Por lo que es posible destacar, entre los pasos más resaltantes: identificar los resultados y contrastarlos con lo planificado, evaluar y analizar los resultados logrados, identificar y determinar algo que existe en estado negativo y llevar a cabo las acciones correctivas correspondientes. Entonces, en la fase de control es la que se verifica si lo que ocurre se lleva a cabo de acuerdo con el plan adoptado, con los principios establecidos y con las instrucciones emitidas que el caso requiere. Tiene como fin identificarlas y señalarlas los errores y las debilidades, con el propósito de rectificarlos e impedir que nuevamente se haga presente.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

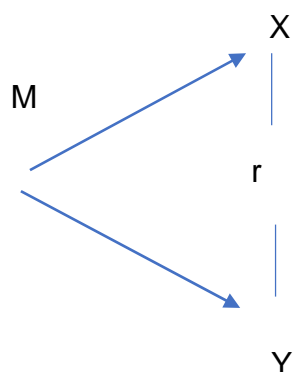
##### Tipo de investigación

Al referirse al tipo de investigación, por su finalidad fue aplicada, puesto que tuvo como base los conocimientos, a partir de ello la comprensión de cómo los trabajadores perciben su realidad; entonces, trata sobre la aplicabilidad y uso práctico de los conocimientos (Vargas, 2009). Por su carácter fue descriptiva y correlacional (Abanto, 2016), porque utilizó métodos descriptivos de la estadística, y correlacional debido al cruce de variables para conocer la relación entre dos o más variables, teorías o conceptos en una realidad determinada, esto es entre CI y gestión administrativa. Asimismo, por su trayectoria temporal fue transversal, puesto que la información a través de los cuestionarios se acopió en un momento determinado.

##### Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, debido a que las variables no son manipulables. Asimismo, al tener en cuenta la delimitación temporal, esto es que la información se acopió en un momento determinado, la investigación es de corte transversal.

Por las características de la investigación, en el que en un primer momento las variables fueron de forma independiente, así como sus respectivas dimensiones. Luego, en forma conjunta, que implica el cruce de variables y dimensiones tal como lo exige la formulación de problemas. La investigación se circunscribe en el diseño descriptivo correlacional, la que se refleja en el siguiente diagrama:



Dónde:

M: Muestra de estudio

X: Variable uno (CI)

Y: Variable dos (GA)

r: Grado de relación entre las variables

### **3.2. Variables y operacionalización**

La comunicación interna abarca el intercambio de mensajes entre dos o más personas, incluyendo tanto componentes verbales como no verbales. Este proceso se lleva a cabo a través de interacciones y se manifiesta dentro de las organizaciones, ya sea en relación con tareas específicas o en el contexto de las relaciones humanas. Cuando estos mensajes fluyen a través de canales formales, se pueden clasificar en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales (García, 1998; Ansele, 2010; EAE Business School). Asimismo, la operacionalización de la variable se llevará a cabo mediante tres dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente, y comunicación horizontal, dimensiones; que, estarán organizadas en un cuestionario utilizando una escala de Likert ordinal de cinco puntos desde 1) Totalmente en desacuerdo hasta 5) Totalmente de acuerdo.

La gestión administrativa se refiere al conjunto de acciones y procedimientos orientados al cumplimiento de objetivos, distribuidos entre las diferentes áreas de la organización. Esta gestión abarca cuatro funciones esenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales son fundamentales para una gestión gerencial efectiva (Fayol, 1917; Freeman & Gilbert, 1996). Asimismo, la operacionalización de la variable se llevará a cabo mediante cuatro dimensiones: planificar, organizar, dirigir, control, dimensiones; que, estarán organizadas en un cuestionario utilizando una escala de Likert ordinal de cinco puntos desde 1) Totalmente en desacuerdo hasta 5) Totalmente de acuerdo.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población:**

Según Hilario (2020), la población es el conjunto de elementos que posee características similares. Elementos, que, para el hospital regional de Ayacucho,

viene a estar constituida por el Cuadro para Asignación de Personal, cuyas plazas ocupadas es de 675.

**Muestra:**

Es una parte de la población, la que se determinó a partir del muestreo probabilístico aleatorio simple, toda vez que la población es finita (conocida). Aplicando la formula, se tiene la muestra de trabajadores:  $n = 245$

**Muestreo:**

Considerando que la información fue acopiada a partir de la opinión de los trabajadores del hospital regional de Ayacucho. Se tuvo en cuenta el muestreo aleatorio simple, esto significa que no se tuvo preferencia por ningún trabajador, seacopió la información indistintamente de cada uno de ellos. Los mismos que respondieron a las expectativas, con una predisposición de colaboración.

**Unidad de análisis:**

La unidad de análisis estuvo constituida por el conjunto de trabajadores del hospital regional de Ayacucho

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

**Técnica:**

Si de procedimientos estandarizados se trata, esto es la encuesta, como técnica que sirvió para llevar a cabo la recolección de información respecto a la investigación. La que fue aplicada a la muestra de trabajadores a través del muestreo aleatorio simple.

**Instrumento:**

El instrumento utilizado fue dos cuestionarios tipo Likert, en las que se registró la participación de los colaboradores trabajadores del hospital regional deAyacucho.

### **3.5. Procedimiento de recolección de datos**

Dado que la investigación por su carácter temporal es transversal, la que significa que en un determinado momento se levantó la información. Las acciones previas comprenden: Preparar el cuestionario, coordinar con las autoridades del hospital

regional de Ayacucho, administrar el instrumento, entre otras. Para el análisis de resultados, se hizo uso del método inductivo, puesto que a partir de la muestra se infirió para el total de la población. El tratamiento de los datos se llevó cabo con el Software SPSS 22.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Desde el punto de vista descriptivo, se realizó tablas, que de acuerdo a la estadística recibe el nombre de tablas de frecuencia, donde se distingue la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa (porcentajes), las mismas que fueron analizadas en el orden de mayor valor a menor, a efectos de destacar la prevalencia del mayor. En tanto, desde el punto de vista inferencial, se realizó la prueba de hipótesis para cada una de las hipótesis planteadas, con previo análisis de la prueba de normalidad.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para lograr la confiabilidad del instrumento, se sometió a la prueba de Alfa de Cronbach. Al tener la participación de los colaboradores, se garantiza la confidencialidad de la información brindada, para ello el llenado del cuestionario es completamente anónimo. A los colaboradores se les trató con equidad y respeto, sin tener preferencia por ninguno de ellos, y sin ninguna discriminación. Además, la investigación se enmarca en los reglamentos de la Universidad César Vallejo.

## IV. RESULTADOS

### Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo comprenden, el tratamiento de la información como resultado de los instrumentos, es así que se tiene las tablas de frecuencia.

**Tabla 1**

*Distribución de datos según resultado de la variable CI*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	11	4.3%
En desacuerdo	27	11.0%
Indiferente	88	35.9%
De acuerdo	87	35.7%
Totalmente de acuerdo	32	13.1%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

Se evidenció las alternativas percibidas por los encuestados sobre la variable CI, siendo así que del 100% (245), el 35,9% de los encuestados ubican su opinión en la valoración indiferente, en tanto el 35,7% en la valoración de acuerdo, mientras el 13,1% en la valoración totalmente de acuerdo; por otro lado, el 11,0% de trabajadores se considera en desacuerdo, y el 4,3% ubica su valoración en totalmente en desacuerdo con la comunicación interna aplicada en el hospital regional de Ayacucho.



**Tabla 2***Distribución de datos dimensión comunicación descendente*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	9	3.5%
En desacuerdo	31	12.4%
Indiferente	90	36.6%
De acuerdo	82	33.4%
Totalmente de acuerdo	35	14.1%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

se evidenció las alternativas percibidas por los encuestados respecto a la dimensión CI, se aprecia que del 100% (245) de trabajadores, el 36,6% de los encuestados ubican su opinión en la valoración indiferente, en tanto el 33,4% en la valoración de acuerdo; mientras que el 14,1% está totalmente de acuerdo, en cambio, el 12,4% se considera en desacuerdo y el 3,5% totalmente en desacuerdo con la comunicación descendente en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 3***Distribución datos dimensión comunicación ascendente*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	11	4.6%
En desacuerdo	26	10.4%
Indiferente	88	35.9%
De acuerdo	89	36.3%
Totalmente de acuerdo	31	12.8%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

En la tabla 3, se evidenció que del 100% (245) de colaboradores, el 36,3% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 35,9% se mantiene indiferente, asimismo el 12,8% de encuestados considera su valoración en totalmente de acuerdo, por otro lado 10,4% se considera en desacuerdo y el 4,6% totalmente en desacuerdo con la comunicación ascendente en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 4***Distribución de datos dimensión comunicación horizontal*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	12	4.9%
En desacuerdo	25	10.1%
Indiferente	86	35.2%
De acuerdo	92	37.3%
Totalmente de acuerdo	31	12.5%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

En la tabla cuatro 4, se evidenció que del 100% (245) de colaboradores, el 37,3% de los encuestados opinan por la valoración de acuerdo, en tanto el 35,2% se mantiene indiferente, asimismo el 12,5% está totalmente de acuerdo, por otro lado, el 10,1% está en desacuerdo, y el 4,9% de los encuestados ubican su opinión en totalmente en desacuerdo con la comunicación horizontal en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 5***Distribución de datos según resultado de la variable GA*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	12	4.8%
En desacuerdo	35	14.1%
Indiferente	83	33.8%
De acuerdo	86	35.2%
Totalmente de acuerdo	30	12.1%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

En la table 5, se evidenció que del 100% (245) de colaboradores, el 35,2% de los encuestados opinan por la valoración de acuerdo, en tanto el 33,8% por la valoración indiferente, mientras que el 14,1% de trabajadores se considera en desacuerdo, el 12,1% por la valoración totalmente de acuerdo, y una fracción menor del 4,8% está totalmente en desacuerdo con la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 6***Distribución de datos según resultado de la dimensión planificación*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	11	4.3%
En desacuerdo	47	19.3%
Indiferente	79	32.4%
De acuerdo	80	32.8%
Totalmente de acuerdo	28	11.2%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

En la tabla 6, se evidenció que del 100% (245) de colaboradores, el 32,8% de los participantes ubican su opinión por la valoración de acuerdo, mientras el 32,4% se ubica en indiferente, en tanto el 19,3% está en desacuerdo, mientras el 11,2% está totalmente de acuerdo y el 4,3% se ubican en totalmente en desacuerdo.

**Tabla 7***Distribución de datos según resultado de la dimensión organización*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	15	6.0%
En desacuerdo	26	10.7%
Indiferente	90	36.8%
De acuerdo	78	31.8%
Totalmente de acuerdo	36	14.6%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición.

En la tabla 7, se evidenció la opinión de los colaboradores respecto a la dimensión organización, donde el 36,8% de los encuestados ubican su opinión en la valoración indiferente, en tanto el 31,8% en la valoración de acuerdo y el 14,6% de trabajadores considera su valoración en totalmente de acuerdo; al otro extremo, el 10,7% manifiestan estar en desacuerdo, y el 6,0% totalmente en desacuerdo con las características de la organización (acciones de distribución de recursos) en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 8***Distribución de datos según resultado de la dimensión dirección*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	9	3.5%
En desacuerdo	34	13.8%
Indiferente	91	36.9%
De acuerdo	95	38.6%
Totalmente de acuerdo	18	7.1%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición

En la tabla 8, se evidenció la opinión de los colaboradores respecto a la dimensión dirección, donde el 38,6% de los encuestados opinan por la valoración de acuerdo, seguido por el 36.9% que manifiestan su indiferencia, luego el 13.8% que hacen conocer que están en desacuerdo; mientras un reducido porcentaje del 7.1% y 3,5%, opinan estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo con las características en que se lleva a cabo la dirección en el hospital regional de Ayacucho.

**Tabla 9***Distribución de datos según resultado de la dimensión control*

Alternativa	f.	%
Totalmente en desacuerdo	13	5.4%
En desacuerdo	31	12.6%
Indiferente	71	29.1%
De acuerdo	92	37.6%
Totalmente de acuerdo	37	15.2%
Total	245	100.0%

**Nota.** Obtenido de instrumento de medición

En la tabla 9, se evidenció la opinión de los colaboradores respecto a la dimensión control, donde el 37,6% de los encuestados ubican su opinión en la valoración de acuerdo, en tanto el 29.1% muestran su indiferencia, seguido por el 15.2% que opinan estar totalmente de acuerdo, mientras que un 12,6% consideran estar en desacuerdo, para finalmente un reducido porcentaje del 5,4% hacen conocer estar totalmente en desacuerdo con las características del control aplicado en el hospital regional de Ayacucho.



## Resultados a nivel inferencial

### Prueba de hipótesis general:

Ho: Existe relación inversa y significativa entre la comunicación interna y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021. ( $p$  valor  $> 0.05$ )

Ha: Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021. ( $p$  valor  $< 0.05$ )

**Tabla 10**

*Relación entre la CI y la GA*

		V2. GA
	Coeficiente de correlación	.848
Tau b de Kendall	V1. CI	Si. (bilateral) 0.000
	N	245

La tabla 10, permitió apreciar el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.848, lo cual muestra un nivel de asociación positiva alta entre la comunicación interna y la gestión administrativa, con una significancia bilateral se tuvo un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Existe relación directa y significativa entre la CI y la GA en el hospital regional de Ayacucho.

### Prueba de hipótesis específica 1

Ho: Existe relación inversa y significativa entre la comunicación descendente y la GA en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021

Ha: Existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la GA en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021

**Tabla 11**

*Relación entre la comunicación descendente y la GA*

		Comunicación descendente
	Coefficiente de correlación	.809
Tau b de Kendall	V1. CI	Si. (bilateral) 0.000
	N	245

La tabla 11, permitió apreciar el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.809, la que muestra un grado de correlación positiva alta para la comunicación descendente y gestión administrativa, expresada a través de una significancia bilateral se tuvo un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la GA en el hospital regional de Ayacucho.

## Prueba de hipótesis específica 2

Ho: Existe relación inversa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021 Planeamiento

Ha: Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021

**Tabla 12**

*Relación entre la comunicación ascendente y GA*

		Comunicación Ascendente
	Coeficiente de correlación	.810
Taub de Kendall	V1. CI	Si. (bilateral) 0.000
	N	245

La tabla 12, permitió apreciar el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.810, la que muestra un grado de correlación positiva alta para la categoría comunicación ascendente y la inconstante gestión administrativa, expresada por una significancia bilateral se tuvo un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Entonces, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho.

### Prueba de hipótesis específica 3

Ho: Existe relación inversa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021

Ha: Existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021.

**Tabla 13**

*Relación entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa*

			Comunicación Ascendente
		Coeficiente de correlación	.824
Taub de Kendall	V1. CI	Si. (bilateral)	0.000
		N	245

La tabla 13, permitió apreciar el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.824, la misma que expresa un grado de correlación positiva alta, con una significancia bilateral de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, es preciso, rechazar la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis alternativa, que dice: Existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en el hospital regional de Ayacucho.

## V. DISCUSIÓN

En la experiencia de la presente investigación, luego de haber evidenciado los objetivos, tanto general como los específicos. Expresados, en el sentido de determinar en qué medida se relaciona la CI con la GA, conocer en qué medida se relaciona la comunicación descendente con la GA, determinar en qué medida se relaciona la comunicación ascendente con la GA, y determinar cómo se relaciona la comunicación horizontal con la GA; teniendo como delimitación institucional al hospital regional de Ayacucho.

De los resultados a nivel descriptivo, los hallazgos encontrados a partir de la encuesta realizada a 245 colaboradores del hospital, se evidenció que el 35.9% de los empleados muestran su indiferencia con respecto a la comunicación interna, la misma que es el resultado principalmente de la comunicación descendente (36.6%), es decir, de arriba hacia abajo, de los jefes hacia los subordinados (Morales, 2000); en tanto, la comunicación horizontal es apreciada (están de acuerdo) por un 37.3% de los colaboradores. Por otro lado, con respecto a la variable GA, entre los hallazgos que destacan, es que una relativa mayoría del 35.2% manifiestan estar de acuerdo, como expresión de las dimensiones dirección (38.6%) y control (37.6%), toda vez que está última orienta a corregir los errores si la hubiera.

Mientras tanto, para el análisis inferencial, se identificó que la distribución no es normal, la que dio lugar a utilizar el estadístico de Tau b de Kendall, llegando a obtener un coeficiente de correlación para las inconstantes comunicación interna y gestión administrativa igual a 0.848, la que muestra un grado de correlación positiva alta, con un sig. bilateral igual a 0.000, la que da lugar a aceptar la hipótesis alternativa, que existe relación directa y significativa entre la CI y la GA en el hospital regional de Ayacucho

Los hallazgos se respaldan en diversas concepciones, entre las cuales sobresale la definida como comunicación interna (CI). Esta se refiere al intercambio de mensajes entre dos o más personas, compuesto por elementos verbales y no verbales. Se transmite a través de interacciones y ocurre dentro de las organizaciones, ya sea en contextos relacionados con tareas o en situaciones de relaciones humanas (García, 1998; Ansedo, 2010).

En cuanto a la (GA), se define como el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de objetivos, distribuido entre las diversas áreas de la organización. Esta gestión abarca cuatro funciones fundamentales: planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales son esenciales para una gestión gerencial efectiva (Fayol, 1917; Freeman & Gilbert, 1996).

Asimismo, los hallazgos alcanzados se sustentan con los ubicados en el orden internacional, se tiene en Balarezo (2014), que, al llevar a cabo la investigación respecto a la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional para el Ecuador, a través del análisis descriptivo y teniendo como instrumento el cuestionario, percibe que la comunicación organizacional interna repercute directamente sobre el desarrollo organizacional de las instituciones. Aspecto, que de forma similar se presenta en Bogotá - Colombia, la que es mostrada por Panteves (2016), cuando trata sobre la CI y los procesos de GA, puesto que, haciendo uso de la estadística descriptiva, se puede afirmar que la comunicación organizacional interna es un componente esencial de la (GA), ya que contribuye a un direccionamiento adecuado que facilita la obtención de resultados y el desarrollo de procesos eficientes.

Es por ello, que el soporte teórico de CI se ubica en García (1998), cuando menciona que se tiene dos momentos: Tarea – trabajador y relación humana – información. En esa línea, Oyarvide, Reyes & Montaña (2017), al tratar respecto a la CI como herramienta indispensable para la administración en el Ecuador, explorando desde la base expresiva de la revisión de literatura, concibe que la comunicación interna es importante para el éxito de las organizaciones, la que se traduce en la fortaleza institucional, la misma que es válida en la esfera pública institucional. Mientras que, para Chile, Vivas y Saavedra (2019), cuando llevó a cabo la investigación respecto a la CI y la calidad de la GA, mediante el uso de dos cuestionarios y el tipo de investigación transversal, logra una correlación igual a 0.953, por lo que afirma, que la CI se relaciona positiva y significativamente con la GA. La misma que es superior a lo hallado en la presente experiencia, por consiguiente, la mejor asociación entre las inconstantes CI y GA se ubica en Chile, esto es, que, si mejora la CI, de forma similar ocurrirá en la GA.

En consonancia a ello, el soporte teórico de forma expansiva se tiene con

Ongallo (2007), cuando afirma que la CI es propia de las instituciones, que se manifiesta entre los integrantes del mismo y como este influye en la GA; como tal las experiencias del orden internacional, tienen cierta relación con las experiencias de orden nacional. Así se ubica en Trujillo (2017), cuando se refiere al flujo de comunicación de la organización a nivel interno y el clima organizacional en el sector público, vista a través del tipo de investigación descriptivo y explicativo, con el enfoque de investigación cuantitativo, de diseño no experimental y transversal, con una muestra de 238 colaboradores, hace conocer un coeficiente de correlación de Pearson equivalente a 0.872, por lo que afirma una influencia de manera significativa de la CI sobre el clima organizacional de los colaboradores de las instituciones públicas

En esa misma línea de idea, Laureano (2018), al referirse a la comunicación organizacional interna como mecanismo instrumental de gestión administrativa; haciendo uso del método deductivo de investigación y el acopio de información haciendo uso del instrumento denominado cuestionario, revela la contribución de la comunicación como transmisor de tecnología sobre la mejora de la calidad en la GA. En tanto que, Arévalo (2018), cuando se refiere al flujo de información documentada al interior de las instituciones y decisión operacional de los funcionarios que laboran en el municipio del distrito de Nuevo Progreso, mediante el tipo de investigación aplicada de nivel correlacional, hace conocer una correlación igual a 0.609, por lo que afirma que la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones se relaciona de forma directa y positiva.

Mientras que Ibarra (2018), cuando trata sobre el flujo de información interna y la calidad de la GA, mediante el diseño de investigación de tipo descriptivo y el cruce de variables, de corte sincrónica, identifica una correlación de 0.935, donde si la comunicación interna mejora, la gestión administrativa también mejora de forma similar.

También identifica la presencia de una relación directa positiva entre la comunicación de arriba hacia abajo y la gestión administrativa, vista la correlación igual a 0.966; la misma que tiene un comportamiento de asociación superior a lo establecido en la presente experiencia que es igual a 0.809; asimismo, identificó la correlación entre la comunicación de abajo hacia arriba y la gestión administrativa,

con una relación igual a 0.975; finalmente, la comunicación horizontal se asocia de forma directa con la GA, al contar con una relación igual a 0.976. Por lo que, en todos los casos, al tratar las categorías de la CI frente a la GA, se logra mejores resultados de asociación en la II.EE., en comparación al hospital regional de Ayacucho.

En otro orden de ideas, se tiene a Sialer (2019), cuando trata respecto a la "CI y el clima organizacional en una municipalidad, que, mediante el estudio cuantitativo y transversal, diseño no experimental, con la participación efectiva de 35 colaboradores, hace conocer que, en el corto plazo, hay la necesidad de mejorar dos factores, los canales de comunicación y la conductora corporativa; en tanto en el mediano plazo, los tipos de comunicación y el discurso. Mientras tanto López (2019), al llevar a cabo la investigación respecto a la GA y calidad de servicios de TI, al abordar de forma transversal, con una muestra de 12 instituciones del sector público, revela un coeficiente de determinación igual a 0.986, quiere decir que la GA explica en un 98.6% las fluctuaciones en la calidad del servicio de TI en las organizaciones públicas. Es así, que la GA contribuye en dinamizar las actividades administrativas en el sector público.

Mientras que Lun Pun (2020) al hacer la investigación respecto a la GA y calidad del servicio (CS), mediante el enfoque numérico, diseño no experimental, de nivel asociativo, con la participación de 384 usuarios, hace conocer la incidencia significativa manifiesta entre la GA y la CS; la que implica, una variación en la variable causa produce cambios en la variable efecto; la GA al momento del estudio genera cambios en un 49.2 % en la CS.

Otras de las experiencias, se tiene en Veliz (2020), cuando se refiere a la GA y CI en un municipio, que, mediante el diseño no experimental de corte sincrónico, de enfoque cuantitativo, con el apoyo de 184 colaboradores, logró determinar la asociación de  $Rho = 0.344$ , la que le permitió establecer y afirmar la presencia de una relación directa positiva entre las variables. Sin embargo, este resultado es inferior en comparación a lo logrado en el hospital regional de Ayacucho; quiere decir que, en esta última, existe una mejor correlación entre las inconstantes en estudio.



No obstante, es de destacar la contribución particular de Veliz (2020), cuando hace énfasis, al detallar la correlación entre las categorías de la CI y las categorías de la GA, es así, que entre la comunicación descendente y el control existe una correlación de  $r = 0.491$ ; entre la planeación y la comunicación horizontal una correlación de  $r = 0.365$ ; así como también entre la organización y la comunicación ascendente una relación de  $0.359$ ; por lo que en todos los casos existe una correlación positiva baja.

De forma similar se ubica en Rodriguez y Paredes (2021), cuando trata respecto a la CI y la GA en un municipio distrital, mediante el diseño no experimental, nivel correlacional, con la participación de 109 colaboradores, logró un coeficiente de  $Rho = 0.659$ , la que le permitió confirmar la presencia de una relación directa entre la las variables, comportamiento de correlación que es inferior al del hospital regional de Ayacucho.

Según Morales (2000), la comunicación descendente es el tipo principal de comunicación formal utilizado dentro de las organizaciones, ya que fluye de manera vertical hacia los niveles jerárquicos más bajos y se emplea para dirigir la organización. Este tipo de comunicación está vinculado al proceso de GA a través de sus diferentes fases. En este contexto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) destacan que los administradores deben considerar cuidadosamente los objetivos y las acciones a llevar a cabo, implementando estrategias y procesos adecuados. Para ello, es fundamental que la organización comprometa sus recursos y motive a sus miembros a desempeñarse de la mejor manera posible para alcanzar las metas establecidas.

En esa dirección, los resultados de los objetivos específicos dejan una relación positiva alta entre la comunicación descendente y la GA como expresión del coeficiente de correlación de  $Tau\_b$  de Kendall igual a  $0.809$ , por lo que una mejora de la comunicación descendente hace que se dinamice la GA trayendo mejores resultados para la institución; la que con un  $p$  valor de  $0.000$  ( $p < 0.05$ ), hace que se acepte la hipótesis alternativa, que existe asociación directa y significativa. Comportamiento, que también es observada en la asociación positiva alta entre la comunicación ascendente y la GA, expresada por el coeficiente de correlación de  $Tau\_b$  de Kendall igual a  $0.810$ , con una significancia bilateral de  $0.000$  ( $p < 0.05$ );

por tanto, se acepta la hipótesis alternativa, que existe correlación directa y significativa entre las variables analizadas.

Asimismo, se tuvo el resultado de correlación positiva alta dada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.810, entre la comunicación horizontal y la GA, trayendo consigo de aceptar la hipótesis, que existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la GA en el hospital regional de Ayacucho. Finalmente, si bien los aportes de las experiencias previas, así como la sistematización de las teorías, ayudan a explicar la realidad del hospital regional de Ayacucho. Está no se encuentra aislada de la realidad del sector público, por lo que los resultados arribados, así como la metodología que se utilizó, considero que puedan ser válidas para otras investigaciones posteriores.

## VI. CONCLUSIONES

1. El haber determinado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.848, muestra el grado de correlación positiva alta, con una significancia bilateral de un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: existe relación directa y significativa entre la CI y la GA en el hospital regional de Ayacucho.
2. El calcularse el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.809, muestra un grado de correlación positiva alta, con una significancia bilateral de un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la GA en el hospital regional de Ayacucho.
3. A través del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.810, se identificó un grado de correlación positiva alta, seguido por una significancia bilateral de un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Entonces, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la GA en el hospital regional de Ayacucho.
4. A partir del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.824, con una significancia bilateral de un valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la GA en el hospital regional de Ayacucho.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Al director de la institución, implementar un programa de capacitación continua para el personal en temas de control interno y gestión administrativa, mejorando así sus habilidades y competencias.
2. A los directivos de la institución, establecer canales de comunicación claros para asegurar que la información fluya eficientemente desde la dirección hacia todos los niveles del personal, utilizando reuniones regulares y boletines informativos.
3. A los directivos de la institución, crear un sistema de retroalimentación que permita a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias sobre la gestión. Esto ayudará a que se sientan valorados y mejorará la toma de decisiones.
4. A los directivos de la institución, desarrollar equipos de trabajo multidisciplinarios que faciliten la colaboración entre departamentos, mejorando la coordinación y eficiencia en la gestión administrativa.

## REFERENCIAS

Abanto, W. (2014) *Diseño y desarrollo del proyecto de investigación: Guía del aprendizaje*. Universidad César Vallejo.

Andrade, H. (2017). *Comunicación organizacional interna*. Gesgiblo, S.L.  
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Arévalo, J. (2018). *Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la municipalidad distrital Nuevo Progreso*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional Agraria de la Selva).  
[http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1486/JJAB\\_2018.pdf](http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1486/JJAB_2018.pdf)

Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa San Miguel DRIVE*. (Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, Universidad Técnica de Ambato).  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2021). *La comunicación interna en la administración pública española*. <https://vlex.es/vid/introduccion-579311130>

García, J. (1998). *Comunicación interna*, Díaz de Santos.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=KilceG\\_59dMC&oi=fnd&%20pg=PP11&dq=related:bWQwTmt9yucJ:scholar.google.com/&ots=TuMaq50%20vLX&sig=CR9bBv5VpgGMkEA4j6S2JmEJ12E&redir\\_esc=y#v=onepage&q%20&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&%20pg=PP11&dq=related:bWQwTmt9yucJ:scholar.google.com/&ots=TuMaq50%20vLX&sig=CR9bBv5VpgGMkEA4j6S2JmEJ12E&redir_esc=y#v=onepage&q%20&f=false)

Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*, CIESPAL.  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>

Hilario, P. (2020). *La lógica en la investigación científica*. Multiservicios Publigráf.

Hospital Regional de Ayacucho. (2021). *Organigrama*.

<https://hrayacucho.gob.pe/index.php/nosotros/nuestra-historia/89-nosotros>

Ibarra, A. (2018). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en la II.EE. del nivel secundario de la Red 09 de Puente Piedra-Lima\_ 2014*. (Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9487/lbarra\\_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9487/lbarra_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laureano, C. (2018). *La comunicación organizacional como instrumento estratégico de gestión administrativa en el Agro banco - año 2016*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración con Mención en Administración, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI\\_11e55b3a0c46666eb2a95eb15008b06e/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI_11e55b3a0c46666eb2a95eb15008b06e/Details)

López, C. E. (2019). *Gestión administrativa y calidad de servicios de tecnología de información en instituciones del sector público del distrito de Tarapoto*. (Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de San Martín).

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSM\\_39e3421e79492f25b5ac5d3b3a44a0fb](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSM_39e3421e79492f25b5ac5d3b3a44a0fb)

Lun Pun Torres, V. (2020). Gestión administrativa y calidad del servicio de la Autoridad Marítima Nacional según el usuario en el puerto del Callao. *Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval*, 17(1), 09-26.

<https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/88>

Morales, F. (2000). *Comunicación interna*, CAP-UAB.

<https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf4.pdf>

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*, Dykinson S.L. Obtenido de <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>

Panteves, L. (2016). *Aporte de la comunicación interna en los procesos de gestión administrativa que se interponen en la efectividad del servicio al cliente en automundial*. (Trabajo de grado para optar el Título de Comunicador Social Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20915/PantevezYepesLinaMercedes2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. DIRCOM. <https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>

Rodriguez, J. K., & Paredes, A. B. (2021). *Comunicación interna y gestión administrativa en la gerencia de desarrollo social de la municipalidad distrital de puente piedra, 2019*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, Universidad Privada del Norte). [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN\\_1f0c76792ec0e6aa3c2aff1af51a63c3/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_1f0c76792ec0e6aa3c2aff1af51a63c3/Details)

Ruíz, L. (2021). *La teoría de la burocracia de Weber: sus ideas y características*. <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-de-burocracia-weber>

Sialer, S. C. (2019). *Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la municipalidad distrital de San José, provincia de*

*Lambayeque*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Universidad Señor de Sipán).

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6890/Sialer%20G%C3%B3mez%20Stephanie%20Cristell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silvera, E. V., & Alarcon, A. (2015). *Influencia de los estímulos organizacionales en la gestión estratégica del talento humano, caso Hospital Regional de Ayacucho*. (Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga).

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSJ\\_b4d1715338efc9ff8eb5be79aafac5ac](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSJ_b4d1715338efc9ff8eb5be79aafac5ac)

Trujillo, L. K. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega).

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARI%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf>

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con vivencia científica*, Revista Educación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Veliz, J. M. (2020). *Relación entre Gestión Administrativa y Comunicación Interna de*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo). [https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16626/1/VELIZ\\_VALENCIA\\_JOS\\_REL.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16626/1/VELIZ_VALENCIA_JOS_REL.pdf)

Veliz, J. M. (2020). *Relación entre Gestión Administrativa y Comunicación Interna*



*de la Municipalidad Distrital de Majes - Caylloma - Arequipa, 2020.* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo).

[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16626/1/VELIZ\\_VALENCIA\\_JOS\\_REL.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16626/1/VELIZ_VALENCIA_JOS_REL.pdf)

Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4(Ed. Esp.), 116-135.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>

# ANEXOS

## ANEXO 1: Matriz de consistencia

Título: Comunicación Interna y Gestión Administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema general</b> ¿En qué medida se relaciona la comunicación interna con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿En qué medida se relaciona la comunicación descendente con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021?</p> <p>b) ¿En qué medida se relaciona la comunicación ascendente con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021?</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Determinar en qué medida se relaciona la comunicación interna con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Conocer en qué medida se relaciona la comunicación descendente con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p> <p>b) Conocer en qué medida se relaciona la comunicación ascendente con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p> <p>c) Determinar cómo se relaciona la comunicación horizontal con la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021.</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b></p> <p>a) Existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p> <p>b) Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p> <p>c) Existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, 2021</p>	<p><b>1. Variable uno</b> X. Comunicación interna</p> <p>Dimensiones: x1. Comunicación descendente x2. Comunicación ascendente x3. Comunicación horizontal</p> <p><b>2. Variable dos</b> Y. Gestión administrativa</p> <p>Dimensiones y1. Planificación y2. Organización y3. Dirección y4. Control</p>	<p><b>1. Diseño de investigación.</b> No experimental Transversal</p> <p><b>2. Tipo de investigación</b> Descriptiva Correlacional</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Población = 675 colaboradores. Muestra = 245 colaboradores</p> <p><b>4. Técnica e instrumento.</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>



**ANEXO 3: Operacionalización de la variable dos (V2): Gestión administrativa**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
V2: Gestión administrativa	La gestión administrativa se refiere al conjunto de acciones y procedimientos orientados al cumplimiento de objetivos, distribuidos entre las diferentes áreas de la organización. Esta gestión abarca cuatro funciones esenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales son fundamentales para una gestión gerencial efectiva (Fayol, 1917; Freeman & Gilbert, 1996).	Planificación	23, 24, 25, 26, 27, 28	Escala tipo Likert 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		Organización	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	
		Dirección	36, 37, 38, 39, 40, 41	
		Control	42, 43, 44, 45, 46, 47	

## ANEXO 4: Cuestionario

Variables: Comunicación interna

Introducción:

Muy buenos días, la ocasión es propicio para expresar mis saludos cordiales, luego hacer de su conocimiento que vengo llevando a cabo la tesis: “Comunicación interna y gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, **2021**”. Para lo cual pido su colaboración, toda vez que la información será utilizada únicamente para fines académicos.

I. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo con la siguiente escala:

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

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Comunicación descendente</b>					
1. El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para dar órdenes a los subalternos					
2. El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente hacia los subalternos para dirigir y/o orientar acerca de las tareas					
3. El director, gerente y sugerentes utilizan la comunicación descendente para solicitar información orientado al cumplimiento de objetivos					
4. En el hospital, se usa la comunicación descendente para facilitar el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores					

5. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de arriba hacia abajo					
6. La información que recibe de los superiores es útil para el desarrollo de sus tareas					
<b>Dimensión: Comunicación ascendente</b>					
7. En el hospital, la comunicación de los subalternos a los superiores favorece la transmisión de información oportuna					
8. En el hospital, la entrega de información de los subalternos favorece la gestión de los superiores					
9. En el hospital, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta					
10. En el hospital, la comunicación con los superiores se da en respuesta a las necesidades de información					
11. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de abajo hacia arriba					
12. En el hospital, la comunicación con los superiores ocurre por quejas					
13. En el hospital, la comunicación de abajo hacia arriba afianza la relación con los superiores					
14. Comunica a las autoridades del hospital sobre las dificultades de su trabajo					
<b>Dimensión: Comunicación horizontal</b>					
15. En el hospital, se da la comunicación entre oficinas del mismo nivel jerárquico					
16. En el hospital, la comunicación horizontal favorece la integración de los empleados					
17. En el hospital, la comunicación lateral favorece la coordinación de actividades					

18. En el hospital, la comunicación lateral se da para reuniones de trabajo					
19. Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre oficinas del mismo nivel jerárquico					
20. En el hospital, intercambian información entre oficinas del mismo nivel jerárquico					
21. En el hospital, el gerente y subgerentes coordinan sobre las actividades a realizar					
22. En el hospital, la reunión de los gerentes y subgerentes ocurre para dar solución a conflictos					

## ANEXO 5: Cuestionario

Variables: Gestión administrativa

Introducción:

Muy buenos días, la ocasión es propicio para expresar mis saludos cordiales, luego hacer de su conocimiento que vengo llevando a cabo la tesis: “Comunicación interna y gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho “Miguel A. Mariscal Llerena”, **2021**”. Para lo cual pido su colaboración, toda vez que la información será utilizada únicamente para fines académicos.

II. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo con la siguiente escala:

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

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Planificación</b>					
23. En el hospital, el personal se siente identificado con la misión y visión institucional					
24. El hospital, cuenta con objetivos claramente definidos					
25. El hospital, cuenta con un plan que orienta las actividades de la institución					
26. Usted está involucrado en las actividades que lleva a cabo la institución					
27. En el hospital, se establecen los recursos y las actividades que se desarrollarán para un periodo de tiempo determinado					
28. En el hospital, los planes institucionales se ajustan a la realidad					



<b>Dimensión: organización</b>					
29. En el hospital, se asigna el trabajo de acuerdo con las habilidades de la persona					
30. En el hospital, se organiza convenientemente los grupos de trabajo para realizar las actividades					
31. En el hospital, los empleados son responsables en cumplir sus funciones					
32. En el hospital, los procesos están ordenados					
33. En el hospital, la estructura orgánica responde al propósito de la organización					
34. En el hospital, la estructura orgánica garantiza el desarrollo de las tareas					
35. En el hospital, cada área de trabajo realiza su trabajo de acuerdo con el manual de organización y funciones					
<b>Dimensión: Dirección</b>					
36. En el hospital, los superiores motivan la realización de las actividades diarias					
37. En el hospital, el jefe inmediato influye en su desempeño laboral					
38. En el hospital, el jefe inmediato le orienta cuando desconoce una labor					
39. En el hospital, las actividades diarias son coordinadas con el jefe inmediato					
40. En el hospital, el jefe inmediato cuenta con características de liderazgo					
41. En el hospital, los superiores motivan el trabajo en equipo					
<b>Dimensión: Control</b>					
42. En el hospital, los trabajos que realiza están en constante monitoreo					

43. En la municipalidad, su desempeño laboral está constantemente evaluado					
44. En el hospital, se aplica constantemente acciones correctivas para mejorar el servicio					
45. En el hospital, se da constantemente acciones correctivas oportunas					
46. En el hospital, se contrasta los resultados con los planes realizados previamente					
47. En el hospital, se identifican los errores y son rectificadas inmediatamente					

**ANEXO 6: Validez de instrumento**

**JUEZ 1. INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA	Pertenen cia		Relevanci a		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Comunicación descendente</b>							
1. El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para dar órdenes a los subalternos	x		x		x		
2. El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente hacia los subalternos para dirigir y/o orientar acerca de las tareas	x		x		x		
3. El director, gerente y sugerentes, utilizan la comunicación descendente para solicitar información orientado al cumplimiento de objetivos	x		x		x		
4. En el hospital, se usa la comunicación descendente para facilitar el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores	x		x		x		

5. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de arriba hacia abajo	x		x		x		
6. La información que recibe de los superiores es útil para el desarrollo de sus tareas	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación ascendente</b>							
7. En el hospital, la comunicación de los subalternos a los superiores favorece la transmisión de información oportuna	x		x		x		
8. En el hospital, la entrega de información de los subalternos favorece la gestión de los superiores	x		x		x		
9. En el hospital, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta	x		x		x		
10. En el hospital, la comunicación con los superiores se da en respuesta a las necesidades de información	x		x		x		
11. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de abajo hacia arriba	x		x		x		
12. En el hospital, la comunicación con los superiores ocurre por quejas	x		x		x		

13. En el hospital, la comunicación de abajo hacia arriba afianza la relación con los superiores	x		x		x		
14. Comunica a las autoridades del hospital sobre las dificultades de su trabajo	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación horizontal</b>							
15. En el hospital, se da la comunicación entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
16. En el hospital, la comunicación horizontal favorece la integración de los empleados	x		x		x		
17. En el hospital, la comunicación lateral favorece la coordinación de actividades	x		x		x		
18. En el hospital, la comunicación lateral se da para reuniones de trabajo	x		x		x		
19. Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
20. En el hospital, intercambian información entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
21. En el hospital, el gerente y subgerentes coordinan sobre las actividades a realizar	x		x		x		

22. En el hospital, la reunión de los gerentes y subgerentes ocurre para dar solución a conflictos	x		x		x		
<b>VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Pertenen cia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Planificación</b>							
En el hospital, el personal se siente identificado con lamisión y visión institucional	x		x		x		
24. El hospital, cuenta con objetivos claramente definidos	x		x		x		
25. El hospital, cuenta con un plan que orienta las actividades de la institución	x		x		x		
26. Usted está involucrado en las actividades que lleva a cabo la institución	x		x		x		
En el hospital, se establecen los recursos y las actividades que se desarrollarán para un periodo detiempo determinado	x		x		x		

28. En el hospital, los planes institucionales se ajustan a la realidad	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--

<b>Dimensión: organización</b>						
29. En el hospital, se asigna el trabajo de acuerdo con las habilidades de la persona	x		x		x	
30. En el hospital, se organiza convenientemente los grupos de trabajo para realizar las actividades	x		x		x	
31. En el hospital, los empleados son responsables en cumplir sus funciones	x		x		x	
32. En el hospital, los procesos están ordenados	x		x		x	
33. En el hospital, la estructura orgánica responde al propósito de la organización	x		x		x	
34. En el hospital, la estructura orgánica garantiza el desarrollo de las tareas	x		x		x	
35. En el hospital, cada área de trabajo realiza su trabajo de acuerdo con el manual de organización y funciones	x		x		x	
<b>Dimensión: Dirección</b>						
36. En el hospital, los superiores motivan la realización de las actividades diarias	x		x		x	



37. En el hospital, el jefe inmediato influye en su desempeño laboral	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--

38. En el hospital, el jefe inmediato le orienta cuando desconoce una labor	x		x		x			
39. En el hospital, las actividades diarias son coordinadas con el jefe inmediato	x		x		x			
40. En el hospital, el jefe inmediato cuenta con características de liderazgo	x		x		x			
41. En el hospital, los superiores motivan el trabajo en equipo	x		x		x			
<b>Dimensión: Control</b>								
42. En el hospital, los trabajos que realiza están en constante monitoreo	x		x		x			
43. En la municipalidad, su desempeño laboral está constantemente evaluado	x		x		x			
44. En el hospital, se aplica constantemente acciones correctivas para mejorar el servicio	x		x		x			
45. En el hospital, se da constantemente acciones correctivas oportunas	x		x		x			
46. En el hospital, se contrasta los resultados con los planes realizados previamente	x		x		x			

47. En el hospital, se identifican los errores y son rectificadados inmediatamente	x		x		x		
--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hubiera): ...

Opinión de aplicabilidad: a) Aplicable (x), b) Aplicable después de corregir ( ), c) No aplicable ( )

Apellidos y nombres de juez validador: Pelayo Hilario Valenzuela DNI: 28216089

Especialidad del validador: Dr. en Administración.

Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

Apurímac, 22 de octubre del 2021



Dr. Pelayo Hilario Valenzuela

JUEZ 2. INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA	Pertenenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Comunicación descendente</b>							
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para dar órdenes a los subalternos	x		x		x		
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente hacia los subalternos para dirigir y/o orientar acerca de las tareas	x		x		x		
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para solicitar información orientado al cumplimiento de objetivos	x		x		x		
En el hospital, se usa la comunicación descendente para facilitar el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores	x		x		x		

5. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de arriba hacia abajo	x		x		x		
6. La información que recibe de los superiores es útil para el desarrollo de sus tareas	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación ascendente</b>							
En el hospital, la comunicación de los subalternos a los superiores favorece la transmisión de información oportuna	x		x		x		
8. En el hospital, la entrega de información de los subalternos favorece la gestión de los superiores	x		x		x		
En el hospital, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta	x		x		x		
10. En el hospital, la comunicación con los superiores se da en respuesta a las necesidades de información	x		x		x		
11. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de abajo hacia arriba	x		x		x		
12. En el hospital, la comunicación con los superiores ocurre por quejas	x		x		x		

13. En el hospital, la comunicación de abajo hacia arriba afianza la relación con los superiores	x		x		x		
14. Comunica a las autoridades del hospital sobre las dificultades de su trabajo	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación horizontal</b>							
15. En el hospital, se da la comunicación entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
16. En el hospital, la comunicación horizontal favorece la integración de los empleados	x		x		x		
17. En el hospital, la comunicación lateral favorece la coordinación de actividades	x		x		x		
18. En el hospital, la comunicación lateral se da para reuniones de trabajo	x		x		x		
19. Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
20. En el hospital, intercambian información entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
21. En el hospital, el gerente y subgerentes coordinan sobre las actividades a realizar	x		x		x		

22. En el hospital, la reunión de los gerentes y subgerentes ocurre para dar solución a conflictos	x		x		x		
<b>VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Pertenen cia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Planificación</b>							
En el hospital, el personal se siente identificado con lamisión y visión institucional	x		x		x		
24. El hospital, cuenta con objetivos claramente definidos	x		x		x		
25. El hospital, cuenta con un plan que orienta las actividades de la institución	x		x		x		
26. Usted está involucrado en las actividades que lleva a cabo la institución	x		x		x		
En el hospital, se establecen los recursos y las actividades que se desarrollarán para un periodo detiempo determinado	x		x		x		

28. En el hospital, los planes institucionales se ajustan a la realidad	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--



<b>Dimensión: organización</b>						
29. En el hospital, se asigna el trabajo de acuerdo con las habilidades de la persona	x		x		x	
30. En el hospital, se organiza convenientemente los grupos de trabajo para realizar las actividades	x		x		x	
31. En el hospital, los empleados son responsables en cumplir sus funciones	x		x		x	
32. En el hospital, los procesos están ordenados	x		x		x	
33. En el hospital, la estructura orgánica responde al propósito de la organización	x		x		x	
34. En el hospital, la estructura orgánica garantiza el desarrollo de las tareas	x		x		x	
35. En el hospital, cada área de trabajo realiza su trabajo de acuerdo con el manual de organización y funciones	x		x		x	
<b>Dimensión: Dirección</b>						
36. En el hospital, los superiores motivan la realización de las actividades diarias	x		x		x	

37. En el hospital, el jefe inmediato influye en su desempeño laboral	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--

38. En el hospital, el jefe inmediato le orienta cuando desconoce una labor	x		x		x		
39. En el hospital, las actividades diarias son coordinadas con el jefe inmediato	x		x		x		
40. En el hospital, el jefe inmediato cuenta con características de liderazgo	x		x		x		
41. En el hospital, los superiores motivan el trabajo en equipo	x		x		x		
<b>Dimensión: Control</b>							
42. En el hospital, los trabajos que realiza están en constante monitoreo	x		x		x		
43. En la municipalidad, su desempeño laboral está constantemente evaluado	x		x		x		
44. En el hospital, se aplica constantemente acciones correctivas para mejorar el servicio	x		x		x		
45. En el hospital, se da constantemente acciones correctivas oportunas	x		x		x		
46. En el hospital, se contrasta los resultados con los planes realizados previamente	x		x		x		

47. En el hospital, se identifican los errores y son rectificadados inmediatamente	x		x		x		
--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: a) Aplicable (x), b) Aplicable después de corregir ( ), c) No aplicable ( )

Apellidos y nombres de juez validador: Mg. Mary Olano Fernández DNI: 43843105

Especialidad del validador: Gestión Pública

Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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.

Apurímac, 22 de octubre del 2021



Mg, Mary Olano Fernández

JUEZ 3. INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Comunicación descendente</b>							
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para dar órdenes a los subalternos	x		x		x		
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente hacia los subalternos para dirigir y/o orientar acerca de las tareas	x		x		x		
El director, gerente y subgerentes, utilizan la comunicación descendente para solicitar información orientado al cumplimiento de objetivos	x		x		x		
En el hospital, se usa la comunicación descendente para facilitar el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores	x		x		x		

5. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de arriba hacia abajo	x		x		x		
6. La información que recibe de los superiores es útil para el desarrollo de sus tareas	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación ascendente</b>							
En el hospital, la comunicación de los subalternos a los superiores favorece la transmisión de información oportuna	x		x		x		
8. En el hospital, la entrega de información de los subalternos favorece la gestión de los superiores	x		x		x		
En el hospital, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta	x		x		x		
10. En el hospital, la comunicación con los superiores se da en respuesta a las necesidades de información	x		x		x		
11. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de abajo hacia arriba	x		x		x		
12. En el hospital, la comunicación con los superiores ocurre por quejas	x		x		x		

13. En el hospital, la comunicación de abajo hacia arriba afianza la relación con los superiores	x		x		x		
14. Comunica a las autoridades del hospital sobre las dificultades de su trabajo	x		x		x		
<b>Dimensión: Comunicación horizontal</b>							
15. En el hospital, se da la comunicación entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
16. En el hospital, la comunicación horizontal favorece la integración de los empleados	x		x		x		
17. En el hospital, la comunicación lateral favorece la coordinación de actividades	x		x		x		
18. En el hospital, la comunicación lateral se da para reuniones de trabajo	x		x		x		
19. Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
20. En el hospital, intercambian información entre oficinas del mismo nivel jerárquico	x		x		x		
21. En el hospital, el gerente y subgerentes coordinan sobre las actividades a realizar	x		x		x		

22. En el hospital, la reunión de los gerentes y subgerentes ocurre para dar solución a conflictos	x		x		x		
<b>VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Pertenen cia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Planificación</b>							
En el hospital, el personal se siente identificado con lamisión y visión institucional	x		x		x		
24. El hospital, cuenta con objetivos claramente definidos	x		x		x		
25. El hospital, cuenta con un plan que orienta las actividades de la institución	x		x		x		
26. Usted está involucrado en las actividades que lleva a cabo la institución	x		x		x		
En el hospital, se establecen los recursos y las actividades que se desarrollarán para un periodo detiempo determinado	x		x		x		



28. En el hospital, los planes institucionales se ajustan a la realidad	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--

<b>Dimensión: organización</b>						
29. En el hospital, se asigna el trabajo de acuerdo con las habilidades de la persona	x		x		x	
30. En el hospital, se organiza convenientemente los grupos de trabajo para realizar las actividades	x		x		x	
31. En el hospital, los empleados son responsables en cumplir sus funciones	x		x		x	
32. En el hospital, los procesos están ordenados	x		x		x	
33. En el hospital, la estructura orgánica responde al propósito de la organización	x		x		x	
34. En el hospital, la estructura orgánica garantiza el desarrollo de las tareas	x		x		x	
35. En el hospital, cada área de trabajo realiza su trabajo de acuerdo con el manual de organización y funciones	x		x		x	
<b>Dimensión: Dirección</b>						
36. En el hospital, los superiores motivan la realización de las actividades diarias	x		x		x	

37. En el hospital, el jefe inmediato influye en su desempeño laboral	x		x		x		
---	---	--	---	--	---	--	--

38. En el hospital, el jefe inmediato le orienta cuando desconoce una labor	x		x		x			
39. En el hospital, las actividades diarias son coordinadas con el jefe inmediato	x		x		x			
40. En el hospital, el jefe inmediato cuenta con características de liderazgo	x		x		x			
41. En el hospital, los superiores motivan el trabajo en equipo	x		x		x			
<b>Dimensión: Control</b>								
42. En el hospital, los trabajos que realiza están en constante monitoreo	x		x		x			
43. En la municipalidad, su desempeño laboral está constantemente evaluado	x		x		x			
44. En el hospital, se aplica constantemente acciones correctivas para mejorar el servicio	x		x		x			
45. En el hospital, se da constantemente acciones correctivas oportunas	x		x		x			
46. En el hospital, se contrasta los resultados con los planes realizados previamente	x		x		x			

47. En el hospital, se identifican los errores y son rectificadados inmediatamente	x		x		x		
--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: a) Aplicable (x), b) Aplicable después de corregir ( ), c) No aplicable ( ) Apellidos y nombres de juez validador: Mg. Efraín Castillo Quintero DNI: 41784267

Especialidad del validador: Gestión Pública

Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente dimensión específica del constructo

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.

Apurímac, 22 de octubre del 2021



Mg, Efraín Castillo Quintero

ANEXO 7. Base de datos variables “Comunicación interna”

	Comunicación descendente						Comunicación ascendente								Comunicación horizontal							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>1</b>	10	7	6	8	15	5	13	17	10	3	13	17	10	7	15	16	13	8	6	8	13	17
<b>2</b>	31	30	27	25	45	25	39	16	25	15	35	16	25	33	25	23	24	19	35	17	39	16
<b>3</b>	85	89	91	87	89	97	85	73	95	103	87	73	95	93	95	99	67	99	98	71	87	73
<b>4</b>	89	78	82	95	68	79	75	97	86	99	85	97	86	87	86	85	85	98	99	107	75	97
<b>5</b>	30	41	39	30	28	39	33	42	29	25	25	42	29	25	24	22	56	21	7	42	31	42
<b>TOTAL</b>	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245
<b>1</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>2</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
<b>4</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
<b>5</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
<b>6</b>	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
<b>7</b>	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
<b>8</b>	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
<b>9</b>	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
<b>10</b>	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
<b>11</b>	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
<b>12</b>	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
<b>13</b>	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
<b>14</b>	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
<b>15</b>	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
<b>16</b>	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1











104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
107	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
108	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
109	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
110	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
111	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
112	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
113	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
114	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
115	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
116	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
117	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
118	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
119	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
120	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
121	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
122	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
123	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
124	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
125	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
126	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
127	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
128	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
129	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
130	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
131	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
132	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	



162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4



191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
201	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
204	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
205	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
206	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
207	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
208	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
209	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
210	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
211	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
212	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
213	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
214	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
215	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
216	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
217	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
218	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
219	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5









ANEXO 8: Base de datos variable “Gestión administrativa”

	Planificación						Organización							Dimensión: Dirección						Control					
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>1</b>	25	3	3	3	14	15	10	26	8	19	13	17	10	3	6	16	13	8	6	8	8	25	23	8	8
<b>2</b>	66	54	23	39	79	23	39	15	25	24	39	17	25	40	35	31	24	39	34	17	55	41	17	17	38
<b>3</b>	41	59	129	90	41	116	90	75	110	93	86	70	107	95	95	99	67	92	95	70	68	72	82	70	66
<b>4</b>	96	90	59	83	95	59	75	90	72	61	76	99	73	100	100	83	85	98	101	107	106	80	50	107	103
<b>5</b>	17	39	31	30	16	32	31	39	30	48	31	42	30	7	9	16	56	8	9	43	8	27	73	43	30
<b>TOTAL</b>	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
8	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
9	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
10	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
11	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
12	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
13	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
14	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
15	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
16	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
17	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
18	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
19	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2

20	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
21	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
22	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
23	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
24	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
25	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
27	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
28	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
29	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
30	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
31	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
32	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
33	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
34	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
35	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
36	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
37	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
38	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	
39	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	
40	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	
41	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
42	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
43	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
44	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
45	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
46	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
47	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
48	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3



78	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3

107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
117	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
118	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
119	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
120	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
121	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
122	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
123	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
124	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
125	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
126	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
127	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
128	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
129	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
130	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
131	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
132	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
133	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
134	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
135	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4







194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
201	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
207	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
208	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
209	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
210	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
211	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
212	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
213	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
214	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
215	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
216	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
217	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
218	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
219	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
220	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
221	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
222	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5



## ANEXO 8: Prueba de normalidad

### 1. Hipótesis

Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal  
 H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal

### 2. Estadístico de prueba

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

El término  $b = \sum_{i=1}^n a_i [X_{(n-i+1)} - X_i]$ , siendo  $a_i$  = el valor de un coeficiente que

se encuentre tabulado para cada tamaño de muestra y la posición  $i$  de cada observación. El término  $[X_{(n-i+1)} - X_i]$  = diferencias sucesivas que se obtienen al restar el primer valor al último valor, el segundo al penúltimo, el tercero al antepenúltimo y así hasta llegar a restar el último al primer valor.

#### a. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba  $W_c$  menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha; n)}$

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		Comunicación interna	Gestión administrativa
N		245	245
Parámetros normales	Media	75.4857	83.9224
	Desviación estándar	20.86974	24.03204
Estadístico de prueba		.142	.125
Sig. asintótica (bilateral)		,000	,000

## **ANEXO 9: Análisis de fiabilidad**

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

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

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

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	2

Podemos observar que el alfa de Cronbach es de 0.871 y se puede decir que es bueno



Ayacucho, 18 de octubre del 2021

**Edith Olano Fernández**

Estudiante de Maestría en Gestión Pública - Universidad César Vallejo

Asunto - Autorización para ejecución de encuesta para tesis Referencia:

Solicitud: *S/N*

Mediante el presente me dirijo a Usted y atendiendo a lo requerido mediante el documento de la referencia, comunicarle la autorización para llevar a cabo la ejecución de la encuesta requerida, para hacer realidad el Proyecto de investigación: **"Comunicación Interna y Gestión Administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho "Miguel A. Mariscal Llerena", 2021"**.

Para tal efecto las diversas instancias del Hospital le otorgaran las facilidades que *el* caso requiere. Debiendo su persona contar con su equipo de protección personal que se exige con motivo de la pandemia COVID 19.

Sin otro particular, la ocasión es para expresar mi distinguida consideración y estima personal.

Atentamente,

  
Mg Victor Palomino Vargas  
RESPONSABLE DEL AREA DE INVESTIGACION

**INFORME N°042-2021-DIRESA /HR" MAMLL" A/UDIC**

**Dra.** : María Elizabeth Torrealva Cabrera  
Jefe de la Unidad de Apoyo a la Docencia e investigación

**ASUNTO** : Eleva informe sobre solicitud para la aplicación de encuestas.

**FECHA** : Ayacucho, 18 de noviembre de 2021

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y a su vez elevar el informe sobre la solicitud para la aplicación de encuestas con fines de trabajo de investigación de Maestría, presentado por Edith Olano Fernández, estudio titulado: **"Comunicación interna y Gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho "Miguel A. Mariscal Llerena", 2021"**; el mismo que fue evaluado y a continuación detallo:

Nombre y apellidos	Fecha de recepción	Fecha de evaluación	Título del proyecto	Observaciones / Sugerencias
Edith Olano Fernández	18-16-2021	18-11-2021	Comunicación interna y Gestión administrativa en el Hospital Regional de Ayacucho "Miguel A. Mariscal Llerena", 2021	<p><b>Observaciones</b> No presenta ningún proyecto a ser evaluado, por lo que no se puede determinar el abordaje del estudio.</p> <p><b>Sugerencia</b> Presentar el proyecto de investigación para su evaluación y aprobación respectiva. Así mismo deberá adjuntar al proyecto, la evaluación por un Comité de Ética en Investigación requisito indispensable (Considerando que el Hospital Regional de Ayacucho no cuenta a la fecha con un Comité de Ética en Investigación, el proyecto puede ser evaluada por un comité externo), en cumplimiento a la normativa nacional e institucional.</p>

Es todo cuanto informo a usted para su conocimiento y los fines que considere por conveniente.

Atentamente,



  
 MSc. **Palomino Varas**  
 Director de la Unidad de Investigación



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

## **ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS COMPLETA**

Siendo las 10:50 horas del 19/01/2022, el jurado evaluador se reunió para presenciar el acto de sustentación de Tesis Completa titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO "MIGUEL ANGEL A.MARISCAL LLERENA", 2021", presentado por el autor OLANO FERNANDEZ EDITH estudiante MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA.

Concluido el acto de exposición y defensa de Tesis Completa, el jurado luego de la deliberación sobre la sustentación, dictaminó:

<b>Autor</b>	<b>Dictamen</b>
EDITH OLANO FERNANDEZ	Mayoría

Firmado digitalmente por:  
SAMRIVERAV el 19 Ene 2022  
11:03:37

---

SAMUEL ENRIQUE RIVERA  
VASQUEZ  
**PRESIDENTE**

Firmado digitalmente por: AYPACHERRES  
el 19 Ene 2022 10:38:08

---

ANGÉLICA YOLANDA PACHERRES  
RUÍZ  
**SECRETARIO**

Firmado digitalmente por: MNUNEZMI el 19 Ene  
2022 10:39:58

---

MIRKO MERINO NUÑEZ  
**VOCAL**





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Autorización de Publicación en Repositorio Institucional**

Yo, OLANO FERNANDEZ EDITH identificado con DNI N° 42312300, (respectivamente) estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO y del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, autorizo ( X ), no autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi Tesis: "COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO " MIGUEL ANGEL A.MARISCAL LLERENA", 2021".

En el Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo, según esta estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de NO autorización:

--

LIMA, 26 de Febrero del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Autor</b>	<b>Firma</b>
OLANO FERNANDEZ EDITH <b>DNI:</b> 42312300 <b>ORCID</b> 0000-0003-1463-2036	Firmado digitalmente por: EOLANOF el 26-02-2022 22:25:13

Código documento Trilce: INV - 0589604



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MERINO NUÑEZ MIRKO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO "MIGUEL ANGEL A.MARISCAL LLERENA", 2021", cuyo autor es OLANO FERNANDEZ EDITH, constato que la investigación obtuvo 23% de índice de similitud, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Enero del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MERINO NUÑEZ MIRKO <b>DNI:</b> 16716799 <b>ORCID</b> 0000-0002-8820-6382	Firmado digitalmente por: MNUNEZMI el 19-01- 2022 10:39:53

Código documento Trilce: TRI - 0280894



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, OLANO FERNANDEZ EDITH estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO "MIGUEL ANGEL A.MARISCAL LLERENA", 2021", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
OLANO FERNANDEZ EDITH <b>DNI:</b> 42312300 <b>ORCID</b> 0000-0003-1463-2036	Firmado digitalmente por: EOLANOF el 26-02-2022 22:25:13

Código documento Trilce: INV - 0589609