



ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Comunicación interna y gestión organizacional en la  
institución educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Ticona Vera, Extranica Yoni (ORCID: 0000-0002-1178-9065)

**ASESORA:**

Dra. Silva Narvaste, Bertha (ORCID: 0000-0002-2926-6027)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2021

**Dedicatoria:**

A la juventud estudiosa del Perú entero haciendo votos porque en el corto plazo nuestro sistema educativo alcance niveles altos de calidad para el beneficio de los mismos estudiantes y la sociedad.

**Agradecimiento:**

A la Dra. Bertha Silva Narvaste por su apoyo desmedido en realizar la presente investigación

A la Universidad Cesar Vallejo por cumplir esta meta de lograr una maestría

## Índice de contenido

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Dedicatoria:  | ii          |
| Agradecimiento:   | iii         |
| Índice de contenido   | iv          |
| Índice de tablas  | vi          |
| Índice de figuras   | vii         |
| RESUMEN   | viii        |
| ABSTRACT  | ix          |
| I INTRODUCCIÓN  | 1           |
| II MARCO TEÓRICO  | 5           |
| III. METODOLOGÍA  | 42          |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación   | 42          |
| 3.2. Operacionalización   | 43          |
| 3.3. Población, muestra y muestreo  | 44          |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 44          |
| 3.5. Procedimiento  | 48          |
| 3.6. Métodos de análisis de datos   | 48          |
| 3.7. Aspectos éticos  | 49          |
| IV. RESULTADOS  | 50          |
| 4.1 Análisis descriptivo  | 50          |
| 4.2 Análisis Inferencial  | 57          |
| V. DISCUSIÓN  | 62          |
| VI. CONCLUSIONES  | 65          |
| VII. RECOMENDACIONES  | 66          |

REFERENCIAS

67

ANEXOS

77

## Índice de tablas

|          | Pag.   |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Ficha técnica de la herramienta de valoración<br>Comunicación Interna                  | 44 |
| Tabla 2  | Ficha técnica de la herramienta de valoración Gestión<br>Organizacional                | 45 |
| Tabla 3  | Resultados de expertos para la validez del cuestionario<br>Comunicación Interna        | 46 |
| Tabla 4  | Resultados de expertos para la validez del cuestionario<br>Gestión Organizacional      | 46 |
| Tabla 5  | Confiabilidad del cuestionario de Comunicación Interna                                 | 46 |
| Tabla 6  | Confiabilidad del cuestionario de Gestión<br>Organizacional                            | 47 |
| Tabla 7  | Distribución de la Variable 1: Comunicación Interna                                    | 49 |
| Tabla 8  | Distribución de la Dimensión 1. Comunicación Interna<br>Ascendente                     | 50 |
| Tabla 9  | Distribución de la Dimensión 2. Comunicación Interna<br>Descendente                    | 51 |
| Tabla 10 | Distribución de la Dimensión 3. Comunicación Interna<br>Horizontal                     | 52 |
| Tabla 11 | Distribución de la Variable 2. Gestión Organizacional                                  | 53 |
| Tabla 12 | Distribución de la Dimensión 1. Estructura formal                                      | 54 |
| Tabla 13 | Distribución de la Dimensión 2. Estructura informal                                    | 55 |
| Tabla 14 | Prueba de normalidad   | 56 |
| Tabla 15 | Contrastación de la Variable 1: Gestión municipal y la<br>Variable 2: Desarrollo local | 57 |
| Tabla 16 | Correlación de la hipótesis específica 1   | 58 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 17 | Correlación de la hipótesis específica 2 | 59 |
| Tabla 18 | Correlación de la hipótesis específica 3 | 60 |

### **Índice de figuras**

|          | Pag.  |    |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Niveles de Comunicación Interna             | 49 |
| Figura 2 | niveles de Comunicación Interna Ascendente  | 50 |
| Figura 3 | niveles de Comunicación Interna Descendente | 51 |
| Figura 4 | Niveles de Comunicación Interna Horizontal  | 52 |
| Figura 5 | niveles de Gestión Organizacional           | 53 |
| Figura 6 | niveles de Estructura formal                | 54 |
| Figura 7 | niveles de Estructura informal              | 55 |

## RESUMEN

La presente investigación denominado Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021., para lo cual se realizó un estudio descriptivo correlacional, la muestra fue de 50 docentes, la técnica de recolección de datos que se aplicó fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario que fueron validados por el juicio de expertos y sometido la prueba de confiabilidad mediante el índice del alfa de. Los resultados indican que que el 36,00% de los encuestado muestra un nivel bajo de Comunicación Interna, el 48,00% muestra un nivel medio y el 16,00% muestra un nivel alto, igualmente el 26,00% de los servidores encuestados muestran un nivel bajo de Gestión Organizacional, el 52,00% muestra un nivel medio y el 22,00% muestra un nivel alto. Se concluyó que, Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. (sig. = 0.000; rho = 0.809)

**Palabras clave:** Comunicación Interna, Gestión Organizacional, Docentes

## **ABSTRACT**

The present investigation called Internal Communication and Organizational Management in the Carlos Manchego Rendon Educational Institution, Arequipa, 2021. Its objective was to determine the relationship that exists between Internal Communication and Organizational Management in the Carlos Manchego Rendon Educational Institution, Arequipa, 2021., for which which a descriptive correlational study was carried out, the sample was 50 teachers, the data collection technique that was applied was the survey and the questionnaire was used as an instrument, which was validated by expert judgment and submitted to the reliability test through the alpha index of . The results indicate that 36.00% of the respondents show a low level of Internal Communication, 48.00% show a medium level and 16.00% show a high level, as well as 26.00% of the servers. respondents show a low level of Organizational Management, 52.00% show a medium level and 22.00% show a high level. It was concluded that, There is a direct and significant relationship between Internal Communication and Organizational Management in the Carlos Manchego Rendon Educational Institution, Arequipa, 2021. (sig. = 0.000; rho = 0.809)

Keywords: Internal Communication, Organizational Management, Teachers

## I INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones organizacionales son un tipo de interacciones de información en las que participan los miembros de las organizaciones para lograr sus objetivos. Los flujos de comunicación son la base de las actividades de gestión. Le dan a la organización como sistema un carácter holístico, porque a través del intercambio de información conectan todos los elementos de la organización en un todo único, ayudan a resolver problemas urgentes. Dentro de dichos elementos se encuentra la comunicación interna están dirigidas al entorno interno de la organización, cuando la fuente y el destinatario de la información se encuentran en la propia organización (Adum et al., 2020).

Igualmente, la Gestión Organizacional tiene su importancia dentro del buen funcionamiento de las empresas. La existencia de la gerencia en la organización se debe a que existe la necesidad de que esta cumpla con ciertas tareas. El éxito de la gestión está determinado por la forma en que cumplen estas tareas. (Campas et al., 2020).

A nivel internacional A escala global, la comunicación ha sido un factor importante para permitir que diferentes culturas transmitan pensamientos, sentimientos, ideales a través de símbolos, mensajes, mejorando la capacidad de expresar la visión del mundo de cada persona. Como hemos desarrollado, esta comunicación ha posibilitado interacciones que nos permiten conectarnos con los demás, cambiar la forma en que nos comportamos, generar conocimientos previos para alcanzar metas y objetivos, ganar asociación con grupos u organizaciones, cuál se tiene en cuenta es el más importante fundamento de toda educación (Atouba, 2018).

En este sentido, Dhanesh y Picherit, (2021) menciona que la comunicación interna tiene como objetivo promover las responsabilidades de los empleados y el logro de la empresa, centrándonos en ello podemos decir que la comunicación interna (CI) es un factor importante, sin comunicación las organizaciones no transmiten. información de coordinación la posibilidad de perder información importante y relevante para el normal funcionamiento de la

empresa. Por tanto, podemos decir que la Comunicación Interna (CI) tiene como objetivo optimizar el flujo de información, así como las relaciones interpersonales, fortalecer el valor institucional incrementando la participación y el trabajo en equipo, y optimizar el clima laboral.

A nivel nacional, Pulido (2021) actualmente señala que pocas organizaciones e instituciones se enfocan en el manejo adecuado de la comunicación interna sin darse cuenta de que esta es una competencia esencial que permite a los directivos de una organización construir relaciones más cercanas con sus miembros. Las relaciones conforman instituciones que favorezcan una mejor toma de decisiones y mejoren el trabajo en equipo, y los propios objetivos para lograr un mejor gobierno de la empresa a través de la planificación y la gestión. En términos generales, podemos decir que el buen uso de la comunicación interna es fundamental en cualquier organización e institución. En este contexto, la comunicación entre los miembros de una institución educativa (I.E.) es muy importante ya que ayuda a mejorar el clima laboral.

A nivel local, con respecto a la institución educativa Carlos Manchego Rendón de Arequipa, se puede apreciar que existe un alto grado de incertidumbre, malestar y en ocasiones falta de comunicación interna entre directivos, docentes, auxiliares y administradores incluso ineficiente. Desempeñar las funciones propias de todos los que integran el IE, ya que se ha observado que los miembros intentan contactar a los directores para manifestarles sus inquietudes o diversas circunstancias personales que se presentan, pero en ocasiones no es así para los directores, y esto también se debe a una aplicación indebida de gobierno organizacional. Para complicar aún más las cosas, debido a que los empleados que trabajan en IE no tienen percepción de motivación e integración, esto no permite alcanzar las metas y objetivos propuestos, por lo que es crucial encontrar soluciones viables que ayuden a corregir los puntos de información. Vocabulario existente que incide en la comunicación interna, así como mejorar e implementar una adecuada gestión organizacional.

Por otro lado, es menester fijar el problema general: ¿Cuál es la relación entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa

Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021? Los problemas específicos son: 1. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna Ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021?; 2. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021?; 3. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021?

Esta investigación se justificó en lo teórico porque acopió información fundamental tanto de Comunicación Interna y Gestión Organizacional que corroborar los saberes existentes, igualmente las conclusiones pueden dar lugar a nuevas hipótesis para estudios más específicos. También se justificó en lo práctico porque al finalizar esta tesis se pudo ver con más claridad los problemas detectados, a través del estudio de los datos recogidos por los reactivos estructurados, dichos resultados son aplicables en la institución educativa estudiada. Asimismo, se justificó en lo metodológico porque se ha llegado a adaptar los inventarios de esa manera se estaría aportando a la ciencia que dará para las futuras investigaciones similares.

Por otro lado, el objetivo general planteado es Determinar la relación entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Los objetivos específicos son 1. Determinar la relación entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021; 2. Determinar la relación entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021; 3. Determinar la relación entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Así mismo la hipótesis general es: Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Las hipótesis específicas son: 1. Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021; 2. Existe relación directa y significativa entre

comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021;3. Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

## II MARCO TEÓRICO

Es necesario referir a los antecedentes nacionales, se ha considerado a Charry, (2018) en su investigación sobre “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”, tuvo como objetivo establecer la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional tomo como muestra a 200 trabajadores probabilísticos. Los resultados muestran que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional (correlación de Pearson) con  $r = 0,959$ , una correlación de 0,01 y una probabilidad de error inferior al 5,0%. Las conclusiones del estudio permitieron obtener un valor medio de 3,48 en relación al clima organizacional, por lo tanto, la percepción del clima organizacional fue desfavorable. También pidieron una correlación significativa entre la comunicación interna y las siguientes dimensiones: grado de estructura y su impacto en el puesto; consideración, entusiasmo y apoyo; y estar orientado a la recompensa en el trabajo y al desarrollo y promoción. Finalmente, el 56,5% dijo que dominaba la comunicación interna ineficaz.

Así mismo se consideró a la autora Verano (2021) en su artículo sobre Comunicación Interna el objetivo principal fue identificar las estrategias de comunicación interna necesarias como herramienta estratégica para apoyar la gestión organizacional de la empresa Noticias Perú SAC, En base a ello, se diseñó y produjo un documental que aporta datos empíricos y teóricos, revelando la relación con la empresa, parte del conflicto relacionado con la comunicación interna y algunas acciones para solucionar el problema, titulado “Más que una noticia”, para brindar apoyo Reforzar algunas de las fallas en el clima organizacional que los trabajadores han experimentado durante la crisis de la pandemia. Al final, se concluyó que las estrategias y canales de comunicación interna en la gestión organizacional requieren una cuidadosa atención, ya que forman el centro del buen funcionamiento del flujo de trabajo en este contexto.

Así mismo se consideró a la autora Horna et al. (2021) cuyo objetivo general de su investigación, titulada “Influencia de la comunicación interna. La población total está compuesta por 502 empleados de diferentes partes de la organización, A través de los resultados, la correlación significativa entre la

comunicación interna y el clima organizacional es de 0,845, y un valor mayor a 0,5 debe tener un impacto significativo, por lo que se concluye que la comunicación interna tiene un impacto significativo en el clima organizacional.

Es necesario mencionar a los autores, Sndoval y Cáceres (2021). Sobre incidencia de la Comunicación Interna tuvo como objetivo general determinar el nivel de la comunicación interna, la muestra incluye 90 personas El principal resultado es que el valor de chi-cuadrado es 25.160,  $p=0.000<\alpha$ , lo que indica que la variable atención al cliente depende de las variables comunicación interna y gestión de procesos, es decir, la variable no es autónoma, y la existencia se envía desde una variable a otra variable. Se concluyó que existe un efecto positivo entre la comunicación interna y la gestión de procesos de atención al cliente, ya que el valor de R2 fue de 0,788, lo que significa que el modelo explicó el 78,8% de la variable verdadera.

También se consideró a la autora Fernandini (2022) en su estudio sobre gestión administrativa y gestión organizacional, teniendo como objetivo general determinar establecer el nivel de la gestión organizacional y su relación con la gestión organizacional en una institución educativa. La tomó a 44 docentes y docentes como muestra. Los resultados de la correlación muestran que existe una alta correlación positiva entre la comunicación interna y la gestión organizacional, con un significativo  $p=0,000$  inferior al 1% ( $p<0,01$ ). Asimismo, se identificó una dimensión de comunicación interna ascendente (0,744), una dimensión de comunicación interna descendente (0,752) y una dimensión de comunicación interna horizontal (0,636), las cuales se relacionaron significativamente con las variables de gestión organizacional. Se concluyó que a mayor comunicación interna, mejor gestión organizacional, ya que existió una relación significativa entre estas dos variables.

Referente a los antecedentes internacionales, habiendo considerado a los autores La Torre (2019) en su artículo sobre “Evaluación de la comunicación interna su objetivo fue determinar la comunicación interna de la organización del sector productivo en la ciudad de Quito. Se realizó un estudio cuantitativo,

exploratorio y descriptivo se tomó a 1.080 encuestados, los resultados. Indican que las empresas participantes en el estudio mostraron una satisfacción moderada con esta pregunta. El análisis de los datos nos llevó a concluir que los canales considerados como mejores prácticas organizacionales en términos de comunicación interna son el correo electrónico, las reuniones y la mensajería instantánea. Los resultados sociodemográficos muestran que los empleados entre 18 y 30 años reportan mayores niveles de satisfacción con el estado general de comunicación dentro de la organización; de igual forma, los empleados que tienen mayor que los demás.

También es necesario mencionar a las autoras Escalante y Moraga (2019) en su artículo sobre Comunicación interna que tuvo como objetivo evaluar la comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa. Fue un estudio no experimental. se consideró a 75 profesora como muestra. Los resultados confirman que la comunicación interna está asociada con la calidad de la gestión en la Escuela Secundaria Técnica Amelia Courbis, con resultados de correlación mostrando un índice de 0.953 o 95.3% y un índice de libertad de 0.047 o 4.7%, lo que valida la hipótesis alternativa: Comunicación Interna y Torres en la Escuela Secundaria Técnica Amelia Courbis en Irka Gestionar la calidad.

Así también se cuenta con Castro y Díaz (2019) en su artículo sobre “Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)”, se planteó como objetivo analizar las estrategias de empresas españolas reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna. Este estudio utiliza un análisis secundario de datos obtenidos entre 2014 y 2018 de los rankings Best Places to Work y los premios Internal Communications and Corporate Identity Watch, con una muestra de 250 empresas utilizando entrevistas semiestructuradas con representantes de ambas entidades. Los resultados apuntan a la integración de medios como embajadores de marca y aplicaciones internas, así como una tendencia a facilitar la experiencia de los empleados para aumentar su compromiso y facilitar la gestión del cambio. Por lo tanto, se concluye que según los resultados obtenidos,

se centrarán en fomentar la comunicación y la experiencia del empleado para obtener su confianza y que sus intereses se alineen con los de la compañía.

Así también se cuenta con Pastrana (2018) en su artículo sobre “Comunicación interna fueron estudiadas a través de cinco categorías de análisis, tales como: lineamientos y políticas instituciones educativas, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, relaciones interpersonales y canales de comunicación interna. Se empleó un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, se consideró a 40 personas como muestra. Se concluye que mediante la aplicación de diagnósticos comunicacionales se puede concluir y reiterar que existe una necesidad urgente de que las instituciones educativas oficiales utilicen la comunicación como eje que ayude a orientar los procesos internos. Existe la necesidad de sensibilizar a todos los funcionarios para reafirmar la visión, las metas y los objetivos que se alinean con las necesidades de la agencia.

También se menciona a Castro y Díaz (2020) en su artículo sobre “Comunicación interna y gestión de bienestar se planteó como objetivo profundizar en la relación de la comunicación interna y la felicidad y bienestar de los empleados a través de un cuestionario realizado a los responsables de comunicación interna de 82 empresas españolas fue confirmado por la consultora Great Place to Work y el Observatorio de la Comunicación Interna. Los resultados muestran que el vínculo entre bienestar y comunicación interna es fuerte, aunque el ámbito de la gestión del bienestar está poco implantado en las organizaciones españolas y en la mayoría de los casos depende del ámbito de los recursos humanos. En España, el término más utilizado para designar este puesto es el de Happiness Manager, seguido de Happiness Manager, y no el inglés Chief Happiness Officer como en otros países.

Por otro lado, referente sobre la variable 1 comunicación interna, se expresa que la comunicación es un proceso de intercambio de información, incluidos los sujetos de la comunicación (remitente y destinatario), el método de comunicación y el objeto de la comunicación (información transmitida). Las comunicaciones efectivas son un requisito previo para lograr los objetivos de la organización, realizando las funciones básicas de gestión. Por ejemplo, para desarrollar la misión de una organización, se necesita información sobre

consumidores potenciales de productos y servicios, competidores y proveedores. Para tomar decisiones sobre la misión, la estrategia, se intercambia información con otras organizaciones: investigación, consultoría, control, etc. (Peñarreta et al., 2021).

No menos importante para la implementación de las funciones de gestión es el intercambio de información dentro de la organización. Por lo tanto, los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo a las comunicaciones. Las comunicaciones organizacionales son un tipo de interacciones de información en las que participan los miembros de las organizaciones para lograr sus objetivos. Los flujos de comunicación son la base sobre la que se asientan todas las actividades de gestión. Gracias a ellos, la organización como sistema tiene un carácter holístico, debido a que a través del intercambio de información se hace posible vincular todos los componentes de la organización, así como ayudar a resolver problemas urgentes. Por tanto, podemos decir que el sistema organizativo es comunicativo (Escobedo, 2018).

**Estructura de las comunicaciones organizacionales** Los componentes clave de la estructura de comunicación de una empresa se pueden llamar: comunicaciones externas e internas; comunicaciones directas (cara a cara) e indirectas (a través de un intermediario: teléfono, pedidos, fax, carta); formal, no personal (aquellos canales organizacionales a través de los cuales se recibe toda la información sobre las actividades de la organización relacionadas con las relaciones oficiales, debido a deberes funcionales, instrucciones; así como informes, órdenes) e informal, personal (basado en simpatías e intereses personales) ; comunicaciones que se dan de acuerdo a un cronograma y plan (reuniones, encuentros, etc.) y no gestionadas, situacionales (son el resultado de la necesidad de comunicación de las personas, se forman espontáneamente); interpersonal (persona - persona), intergrupales (departamento - departamento) y organizacionales (empresa - empresa, empresa - entorno externo); electrónicos y no electrónicos; monocultural (entre audiencias de una cultura) y multicultural (entre participantes de otras culturas); local, regional, nacional, global (Belategui et al., 2019).

Según los niveles de implementación de las interacciones de comunicación. Describiremos en detalle los tipos más importantes de

comunicación organizacional. Comunicaciones externas Las comunicaciones externas se centran en el entorno externo de la organización. El objetivo de estas comunicaciones es llevar a cabo una interacción efectiva con los grupos de interés externos, los cuales están representados por grupos y organizaciones que se interesan por el trabajo productivo de toda la empresa. Las variedades de comunicaciones externas incluyen comunicados de prensa, comunicaciones con consumidores, proveedores, competidores, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y públicas, campañas publicitarias, jornadas de puertas abiertas. Comunicaciones internas, sus tipos y jerarquía (Marín, 2019).

Las comunicaciones internas están orientadas hacia adentro, es decir, hacia el entorno interno de la empresa, cuando la fuente y el destinatario de ciertos datos se encuentran en la propia empresa. Los tipos de comunicaciones internas incluyen sitios web corporativos y publicaciones, tableros de anuncios, etc. Con la ayuda de este tipo de comunicaciones, se lleva a cabo la interacción con el público objetivo interno y externo. Las comunicaciones internas se pueden dividir de la siguiente manera vertical, ascendiendo; descendiendo horizontal; diagonal (Pineda y Ruiz, 2019).

Dentro de los objetivos de comunicación se cuenta con: (1). Asegurar el efectivo intercambio de información entre sujetos y objetos de gestión.(2) Mejorar las relaciones interpersonales en el proceso de intercambio de información (3) Creación de canales de información para el intercambio de información entre empleados individuales y colectivos y la coordinación de sus tareas y actuaciones. (4) Regulación y racionalización de los flujos de información (Adum et al., 2020).

Según el método de intercambio de información, se distinguen los siguientes tipos de comunicaciones: comunicaciones interpersonales u organizacionales basadas en la comunicación oral; comunicación basada en el intercambio escrito de información. Las comunicaciones interpersonales se dividen en: formal u oficial; informales. Las comunicaciones formales están determinadas por la política, las reglas y las descripciones de funciones de esta organización y se llevan a cabo a través de canales formales. Las comunicaciones informales no siguen las reglas generales de una determinada

organización; se llevan a cabo de acuerdo con el sistema establecido de relaciones personales entre los empleados de la organización (Marín, 2019).

Las redes de comunicación organizacional informal existen debido al deseo de los empleados de conocer la información que no pueden obtener a través de las comunicaciones organizacionales formales. Información típica transmitida a través de canales de comunicación informales: próximos despidos de trabajadores; nuevos métodos de castigo por llegar tarde; cambios en la estructura de la organización; próximos movimientos y promociones; quién sale con quién después del trabajo, quién ama a quién o viceversa, etc. (Miquel y Aced, 2018).

Las comunicaciones informales pueden llamarse un canal para difundir rumores. Dado que la información se transmite mucho más rápido a través de los canales de rumores que a través de los canales de comunicación formales, los líderes utilizan los rumores mediante la filtración planificada y la difusión de cierta información, información como "solo entre nosotros". La inexactitud de la información atribuida a rumores es injustificada en muchos casos. Las investigaciones muestran que la información que transmiten los rumores suele ser precisa. Al menos el 80% de los rumores son ciertos con respecto a la información sobre la organización misma. Sin embargo, el nivel de precisión de los rumores no es tan alto cuando se trata de información personal o cargada de emociones (Castro et al., 2020).

Entre las comunicaciones organizacionales formales se encuentran: Vertical, cuando la información se mueve de un nivel de la jerarquía a otro; Horizontal entre diferentes departamentos, destinado a coordinar las actividades de varios departamentos. La comunicación entre los diferentes departamentos es necesaria para el intercambio de información entre ellos, para la coordinación de tareas y acciones. Se debe asegurar que las unidades especializadas trabajen juntas, moviendo a la organización en la dirección correcta. Un beneficio adicional de la comunicación horizontal radica en la formación de relaciones entre pares. Tales relaciones son un componente importante de la satisfacción de los empleados en la organización (Marín, 2019).

Las comunicaciones verticales, a su vez, se dividen en: ascendente, cuando la información se transmite de abajo hacia arriba (de los niveles inferiores a los superiores). Este tipo de comunicación contiene la información necesaria para que los gerentes evalúen el área de actividad a su cargo. Las comunicaciones ascendentes cumplen la función de alertar al nivel superior sobre lo que se está haciendo en los niveles inferiores de gestión. De esta manera, la gerencia aprende sobre los problemas actuales o emergentes y sugiere posibles opciones para corregir la situación. También es importante la comunicación ascendente de los grupos de trabajadores, que se crean especialmente para discutir y resolver problemas en la producción o el servicio al cliente con regularidad; Descendente, realizado de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación está directamente relacionado con la gestión y control de los empleados (Robledo et al., 2020).

Las comunicaciones interpersonales también se dividen en: Verbales (verbales); No verbal, diseñado para intercambiar información sin el uso de palabras, por ejemplo, usando gestos, entonaciones de voz, etc. Las formas verbales y no verbales de comunicación no siempre y necesariamente se excluyen mutuamente. Por regla general, la interpretación por parte del destinatario (receptor) del mensaje se basa no solo en palabras, sino también en elementos tales como gestos y expresiones faciales que acompañan las palabras de la parte transmisora (Charry, 2018).

La estructura del proceso de comunicación. Hay cuatro elementos básicos en el proceso de comunicación: (1) Remitente: persona que genera una idea o recopila información y la transmite; (2) Mensaje; (3) Canal o medio de transmisión de información; (4) Destinatario (destinatario): la persona a quien se dirige la información y quien la interpreta (Solís et al., 2019).

El remitente es cualquier persona (empleado) que tiene determinadas ideas, pensamientos, información y el objeto de la comunicación. El emisor formula el significado de qué y por qué quiere transmitir a otro participante en el proceso de comunicación. Codificación: traducción de la información del remitente en un complejo de símbolos de comunicación (palabras, acciones, expresiones faciales, etc.). La principal forma de codificación es el lenguaje de comunicación. Un mensaje es información que un remitente transmite a un

destinatario específico, formado como resultado de la codificación. El remitente decide cómo transmitir el mensaje, verbal o no verbalmente (Ewing et al., 2019).

Los canales a través de los cuales se transmite el mensaje en la organización también son diferentes. La información se puede transmitir a través de la comunicación personal, conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, mensajes de fax, informes y memorandos, documentos, en forma de gráficos, tablas, etc. El destinatario es la persona que recibe el mensaje del remitente. La decodificación es el proceso de convertir un mensaje en una forma significativa. La comunicación es exitosa cuando el destinatario ha aceptado y entendido el mensaje enviado. Cuanto más cerca esté el mensaje decodificado del propósito expresado por el emisor, más efectiva será la comunicación (Chmielecki, 2015).

Enviar un mensaje y enviarlo no debe confundirse. La transferencia se lleva a cabo solo en el caso en que el destinatario realmente recibió el mensaje. Los resultados de la decodificación dependen de las habilidades, actitudes, conocimientos, expectativas, entorno sociocultural del receptor. Comentarios: está presente cuando el destinatario da una determinada reacción al mensaje recibido. Puede ser cualquier señal del destinatario al remitente: un asentimiento que implica la comprensión de la pregunta, una respuesta rápida por correo electrónico, etc. Esto permite al remitente determinar si se recibió el mensaje y si provocó la respuesta esperada (Atouba, 2018).

Cuando el destinatario que recibió el mensaje responde al remitente, los roles de las partes cambian. Se forma un flujo de información mutuo entre ellos, la reacción de cada lado se expresa en comentarios sobre el mensaje. El proceso de intercambio de información incluye pasos interrelacionados: el origen de una idea o la selección de información; elección del canal de transmisión de información; transmisión de mensajes; interpretación de mensajes (FitzPatrick, 2020).

La formación de redes y procesos de comunicación, así como la elección de medios y canales de comunicación, se llevan a cabo en la empresa después de diseñar su estructura organizativa de acuerdo con el campo de actividad elegido, el programa de producción adoptado y la estructura de gestión. Las

decisiones de comunicación que contengan las reglas de los procedimientos de comunicación deben establecerse para cada nivel jerárquico de gestión y comunicarse a un funcionario específico (Mubarok y Darmawan, 2019).

Casi todos nosotros somos miembros de una o más organizaciones. La mayoría estaría de acuerdo en que es comunicación. revitaliza la estructura organizativa. Uno de los primeros teóricos del comportamiento organizacional, Aliefiani y Shihab, (2018) señalaron que, en cualquier teoría de la organización suficientemente completa, la comunicación ocupará un lugar central, porque la estructura, el tamaño y el alcance de las organizaciones están determinados casi por completo por los medios de comunicación. La comunicación es un proceso social esencial para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, y que constituye la esencia misma de un sistema u organización social. Pažèraitė y Gedvilaitė, (2018) dieron quizás la formulación más completa: "En relación con cualquier proceso de administración, se debe hacer la siguiente pregunta: ¿cómo afecta este proceso las decisiones del individuo? Sin tener en cuenta la comunicación, la respuesta será solo que es no tiene ningún efecto sobre ellos en absoluto.

La comunicación es un sistema vital de una organización: si de alguna manera eliminas el flujo de mensajes en una organización, dejará de existir. La comunicación impregna todas las actividades de una organización, es una importante herramienta de trabajo para asegurar que los individuos perciban sus roles organizacionales y para la integración de las unidades organizacionales. Desde el punto de vista de la teoría de los sistemas abiertos, la organización está representada por una red desarrollada de canales de comunicación que están diseñados para recopilar, sistematizar y analizar información sobre el entorno externo, así como para transmitir mensajes procesados al entorno. La comunicación proporciona los medios para tomar y ejecutar decisiones, brindar retroalimentación y ajustar las metas y procedimientos de la organización para satisfacer las necesidades de la situación (Dhanesh y Picherit, 2021).

Las comunicaciones dentro de las organizaciones y entre una organización y su entorno en conjunto constituyen lo que se denomina comunicación organizacional. Comenzando por explicar los conceptos básicos

utilizados para describir el proceso de comunicación entre las personas, cabe señalar que el proceso de comunicación en una organización, por regla general, está ordenado y condicionado por una cierta regulación y previsibilidad (Ewing et al., 2019).

Cabe mencionar también que la comunicación juega un papel importante en el proceso de gestión: (1). Entre la organización y el entorno. Las organizaciones utilizan una variedad de medios para comunicarse con su entorno externo. Se comunican con clientes existentes y potenciales a través de publicidad y otros incentivos. En las relaciones con el público se forma una determinada imagen, la imagen de la organización a nivel local, nacional e internacional. Las organizaciones tienen que cumplir con la regulación gubernamental y preparar varios informes escritos al respecto. Estos son solo algunos ejemplos de cómo una organización responde a los eventos y factores en su entorno externo. Las reuniones, conversaciones telefónicas, memorandos e informes que circulan dentro de una organización suelen ser una respuesta a oportunidades o problemas creados por el entorno externo (Mubarok y Darmawan, 2019).

(2) Comunicación líder-subordinado. La comunicación más obvia está en la relación entre el líder y el subordinado. Ejemplos de intercambio de información entre un líder y un subordinado son: establecimiento de metas, prioridades y resultados esperados; garantizar la participación en la solución de los problemas de la unidad; discusión de problemas de desempeño; recompensa con el propósito de motivar; desarrollo de habilidades de subordinados; recopilación de información sobre un problema emergente o existente, etc. (Zaini y Syafaruddin, 2020).

(3) La comunicación entre el líder y su grupo de trabajo le permite aumentar la efectividad de las acciones del grupo. Dado que todos los miembros del grupo participan en el intercambio, todos tienen la oportunidad de pensar sobre las nuevas tareas y prioridades del grupo, sobre cómo deben trabajar juntos, sobre los próximos cambios y posibles consecuencias, sobre problemas recientes, logros, propuestas de racionalización. A veces, un grupo de trabajo puede reunirse sin un líder para discutir problemas. Esto aumenta la satisfacción de los empleados con su trabajo (Men y Yue, 2019).

La comunicación se considera exitosa si la persona que recibe la información comprende el significado de su contenido, y esta comprensión es adecuada al significado que le da el emisor. De lo contrario, se produce una comunicación fallida. Los factores que reducen las posibilidades de una comunicación exitosa se denominan barreras de comunicación (Ramísio et al., 2019).

Existen barreras de comunicación a nivel macro y micro. Las macrobarreras a la comunicación impiden una comunicación exitosa en general. Estos incluyen: sobrecarga de las redes de información y distorsión de la información; la necesidad de información cada vez más compleja; internacionalización de los contactos comerciales y el papel cada vez mayor de las lenguas extranjeras. Las microbarreras de comunicación impiden la comunicación exitosa en áreas estrechas específicas. Estos incluyen: la relación de la fuente (remitente) de la información con el destinatario (destinatario); relación del destinatario con la fuente de información; percepción por parte del receptor de información de palabras ambiguas; falta de retroalimentación (Atouba, 2018).

Así, las comunicaciones son los hilos conductores que unen las partes interconectadas e interdependientes de la organización. Tan pronto como se suspende la comunicación, la actividad organizada deja de existir. En cambio, reaparece la actividad descoordinada de los individuos. La comunicación no solo es un elemento esencial del funcionamiento interno de una organización, sino que también juega un papel vital en el intercambio de información entre la organización y el entorno (Solís et al., 2019).

Habiendo descrito lo que es la comunicación ahora si se puede entender mejor lo que es la Comunicaciones internas que son cualquier comunicación dentro de una organización. Pueden ser orales o escritos, directos o virtuales, personales o grupales. Las comunicaciones internas efectivas de todas las direcciones, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente, es una de las tareas principales de cualquier organización. Una buena comunicación interna permite establecer interacciones de roles y distribuir la responsabilidad de los empleados (Charry, 2018).

La comunicación se define a menudo como el intercambio de información. Siempre es un diálogo. Un diálogo en el que puede participar un gran número de personas. En la estructura de una organización, el requisito de comunicación bidireccional significa la capacidad de la dirección para escuchar a los empleados e interpretar correctamente los mensajes que transmiten. Esto le permite determinar las fortalezas y debilidades del proceso de producción y, en consecuencia (Robledo et al., 2020).

La comunicación interna no puede ser una vez establecida y olvidada. El proceso debe mantenerse y cambiarse constantemente de acuerdo con el desarrollo de la organización. Los métodos para establecer comunicaciones internas se están desarrollando con más detalle, dependiendo de los diferentes grupos de interés que existen en la organización, y las características de construcción de su interacción, la intersección de las áreas de actividad (Marín, 2019).

En la comunicación interna es importante la esencia, los canales e incluso la forma de la información. La forma tiene una influencia muy fuerte en el mensaje, un mismo hecho puede ser comunicado de tal forma que sea percibido de manera negativa o positiva, deje indiferente a la gente o por el contrario despierte interés. Si una empresa está invirtiendo grandes cantidades de dinero y aplicando las tecnologías más avanzadas para asegurar sus relaciones públicas, es decir, las relaciones públicas, entonces debe estar igualmente atenta a las relaciones internas. Lo más difícil es encontrar el equilibrio adecuado entre la comunicación "de arriba hacia abajo" y "de abajo hacia arriba" para que la democracia y la susceptibilidad de la gerencia a las nuevas ideas no afecten la diligencia y disciplina de los empleados (Belategui et al., 2019).

Señales de una buena comunicación interna: Informativo: no debe ser solo un conjunto de palabras, sino algo que de alguna manera afectará el trabajo. Concisión. Independencia e imparcialidad: cualquier mentira o subestimación se revelará tarde o temprano. Claridad el mensaje debe estar compuesto teniendo en cuenta la percepción de aquellos a quienes va destinado. Puntualidad. Los empleados deben recibir la información necesaria antes de que vaya más allá de la empresa y se proporcione a clientes, socios, competidores. Las personas involucradas en el establecimiento de comunicaciones internas deben tener las

siguientes cualidades: La capacidad de diálogo, Honestidad, Apertura, lo que significa la capacidad de hablar con cualquier audiencia y escuchar cualquier propuesta (Pineda y Ruiz, 2019).

Entre las redes de comunicación informal, se puede distinguir una estructura psicológica. Caracteriza los roles de los participantes en el proceso de comunicación. La selección correcta y psicológicamente razonada de los actores es un factor importante que asegura los flujos de información necesarios. Científicos estadounidenses, al estudiar varias variantes de modelos de comunicación, identificaron cuatro tipos de "comunicadores" en la organización: "vigilante" un empleado que controla el paso de información a otros empleados. En la mayoría de los casos, este papel lo desempeñan secretarías, operadores de centrales telefónicas, despachadores, etc.; "líder de opinión": un empleado que influye en las opiniones y el comportamiento de otros empleados. Este puede ser un líder informal cuya opinión contradice la oficial; "conector" un empleado que sirve como enlace entre diferentes grupos; "guardia de fronteras" - un empleado que tiene un alto grado de vínculos con el entorno externo (Miquel y Aced, 2018).

De hecho, el departamento de comunicaciones internas se convierte en el moderador de las interacciones entre la dirección y los empleados. Él es responsable de mantener una cierta cantidad de canales de comunicación en condiciones de funcionamiento, por ejemplo, tales como: - conferencias; Reuniones regulares; distribución interna de correo electrónico; tabla de anuncios; sitio web interno (Internet); reuniones informales donde los empleados pueden hablar directamente con los superiores (Robledo et al., 2020).

Para establecer la comunicación con los empleados, la gerencia utiliza diferentes enfoques: Enfoque dirigido: la comunicación se establece con un público objetivo claramente definido. Cuanto más precisamente esté redactado el mensaje, más probable será que se reciba correctamente. El principal error es asumir que la información se transmite solo a través de palabras y que el destinatario simplemente recibe pasivamente el mensaje (Charry, 2018).

Un enfoque circular: la comunicación se establece a través de buenas relaciones humanas, además de trabajar para garantizar que cada empleado

disfrute del trabajo. Tal sistema solo puede establecerse a través de discusiones largas y abiertas. Se supone que la esencia de la comunicación es lograr el entendimiento mutuo. Los problemas surgen de la idea errónea de que la comprensión conduce al acuerdo, y ese es el único propósito de la comunicación. No es necesario compartir el punto de vista de una persona para respetarlo y tenerlo en cuenta en el trabajo (Pineda y Ruiz, 2019).

Enfoque de acción activa: la comunicación se establece a través de acciones prácticas que requieren comprensión e intuición. El enfoque se basa en el principio de que la comunicación es la coordinación de significados, la comprensión de reglas comunes y el reconocimiento de patrones (Adum et al., 2020).

Así, la comunicación interna es un vínculo vital entre el líder y los subordinados, que es una herramienta para la coordinación intrasistema y ayuda a recibir información en todos los niveles de gestión. Los estudios de varias estructuras organizacionales muestran que la comunicación juega un papel importante en el desarrollo de una organización como un organismo completo. Todo líder está interesado en mejorar la comunicación. Con la ayuda de la comunicación, se realizan los objetivos de la organización, se llevan a cabo nuevas ideas, se lleva a cabo la motivación y se controla el comportamiento de los miembros del grupo. La comunicación es necesaria para hacer valer la autoridad y la voluntad del líder (Robledo et al., 2020). Por su parte Papic (2019) mencionó que las dimensiones de comunicación interna son: Comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal

En lo que respecta a la dimensión 1 Comunicación ascendente Las comunicaciones ascendentes son mensajes que se envían desde el nivel más bajo de una organización a un nivel superior (Papic, 2019).

Muchas empresas, en este momento, se esfuerzan por crear tales canales de comunicación entre la administración y la fuerza laboral. Los empleados siempre están contentos de ser escuchados por sus líderes y esto los motiva a trabajar de manera más eficiente. Los principales tipos de mensajes de comunicación ascendente están directamente relacionados con situaciones problemáticas y de fuerza mayor. Tales tipos de comunicaciones notifican a la

gerencia de cualquier problema en el trabajo y desarrollo de los departamentos (Atouba, 2018).

Los mensajes de comunicación ascendente se dividen de la siguiente manera: propuestas para mejorar las condiciones en lugares de trabajo individuales, departamentos o la empresa en su conjunto; informes sobre el trabajo de individuos o de todo el departamento; quejas de los empleados sobre sus compañeros, las condiciones de trabajo o la gestión directa. En la etapa actual de desarrollo, muchas organizaciones se esfuerzan por facilitar la comunicación ascendente, es decir, la retroalimentación. Para ello, la administración utiliza herramientas como: días abiertos; reuniones personales; promesas de bonos y pagos adicionales al salario base; cuestionarios para identificar las opiniones del personal; diseño e interiorismo de oficinas (FitzPatrick, 2020).

A un gran número de mandos intermedios en organizaciones jerárquicas no les interesa que la información negativa que siempre tiene el equipo sea conocida por la alta dirección. A menudo, los mandos comunes no siempre comprenden y comparan todos los factores en el desarrollo de un departamento u organización como un todo, su conocimiento siempre es incompleto, por lo que a veces están listos para criticar a todos y todo. Sin embargo, al mismo tiempo, hoy en día muchos empleados son expertos en ciertos temas del desarrollo de un departamento o de toda la empresa, y no se debe ignorar su opinión experta. La solución a esta situación debe implementarse, teniendo en cuenta el análisis de cada situación individual. Además, en una empresa moderna, estas contradicciones se resuelven con la ayuda de almuerzos, cenas, fiestas corporativas, cumpleaños, aniversarios y fechas significativas junto con la gerencia. (Pažėraitė y Gedvilaitė, 2018).

La dimensión 2 comunicación descendente. Las comunicaciones descendentes son mensajes que envía la alta dirección a sus subordinados. Existen los siguientes tipos de mensajes descendentes: explicación de los objetivos de la empresa. En este tipo de mensajes, los mandos medios transmiten a sus empleados sus tareas y acciones específicas que están encaminadas a implementar la estrategia de la empresa, y la alta dirección, creando dichos mensajes, comparte las competencias de los departamentos en

la implementación de los objetivos estratégicos de la organización; directivas (Papic, 2019).

Estos mensajes tienen el carácter de una orden, que es obligatoria para su ejecución y está asociada a otros vectores de actividades de la organización; reglas y procedimientos. Estos mensajes describen acciones específicas en la organización y los beneficios posteriores del equipo; Evaluación del desempeño. Aquí se evalúa el trabajo específico del equipo y departamentos de la organización, así como su relación con los resultados del trabajo de toda la organización (Ewing et al., 2019).

Las comunicaciones descendentes también son un área bastante problemática. Por definición, estas comunicaciones son el tipo de comunicación formal y más efectiva en la empresa, pero, como muestra la práctica, el 25 por ciento de los mensajes dentro de este canal están dispersos, esto sucede ya sea en forma de pérdida de todo el mensaje, o en forma de deformación de su significado. Además, el alcance permisible del mensaje y los significados de las comunicaciones descendentes también son importantes (Zaini y Syafaruddin, 2020).

Como muestra la experiencia, los empleados no siempre necesitan saber mucha información sobre la empresa, buena o mala. La información negativa, que contiene descripciones de problemas y contradicciones en el desarrollo de la organización, a menudo provoca estados de ánimo decadentes, incertidumbre en el equipo y, a veces, incluso críticas excesivas de lo que está sucediendo. Algunos empleados creen que, si estuvieran entre la gerencia, tales problemas no surgirían. Un número excesivo de mensajes con información positiva relaja al equipo, conduce a un "barnizado" de la realidad, a una paz excesiva y al embotamiento del instinto para los desafíos del entorno externo de la empresa. El ocultamiento y encubrimiento de la situación objetiva, de las tendencias, así como de los problemas del desarrollo de la empresa, conlleva el desapego del trabajador del proceso y resultados de su actividad laboral (Chmielecki, 2015).

Por lo tanto, la gerencia debe utilizar conscientemente canales de comunicación descendente para optimizar áreas funcionales específicas de todo el equipo. Solo en la industria donde el empleado es un experto, puede y debe

tener la cantidad de información necesaria para una actividad efectiva. El aumento de la eficacia de la comunicación descendente también puede estar asociado a la elección de un canal de comunicación adecuado, la correspondencia de mensajes verbales y no verbales, una mayor atención a los problemas individuales, etc. - todo esto aumenta la precisión de la transferencia de información a los niveles inferiores de la organización (Ewing et al., 2019).

Asimismo, sobre la dimensión 3 Comunicaciones horizontales

Las comunicaciones horizontales son varias formas de comunicación entre colegas, es decir, personas iguales en la escala jerárquica dentro del mismo departamento o entre departamentos: entre subdirectores de la organización, jefes de departamentos, empleados ordinarios (Papic, 2019).

Las comunicaciones horizontales son varias formas de comunicación entre colegas, es decir, personas iguales en la escala jerárquica dentro del mismo departamento o entre departamentos: entre subdirectores de la organización, jefes de departamentos, empleados ordinarios. Los tipos de comunicación horizontal deben incluir: asignación interna. Este tipo de mensaje está directamente relacionado con la ejecución de tareas internas que fueron asignadas a un departamento específico; tarea externa. Este tipo de mensajes está asociado a la implementación de proyectos conjuntos; tarea de innovación externa. Dichos mensajes tienen como objetivo resolver cambios de forma cooperativa para apoyar el desarrollo de la organización. Los enlaces de comunicación verticales (hacia abajo y hacia arriba) y horizontales en la empresa descritos anteriormente crean una red (Mubarok y Darmawan, 2019).

Las teorías que se basan este estudio son los enfoques: Tradicional, de proceso, de sistema y situacional: El enfoque tradicional, se consideran por separado el trabajo, el personal, la administración, la motivación, el sistema de gestión de la empresa, etc. El enfoque de proceso; Enfoque basado en procesos. De acuerdo con el enfoque basado en procesos, la gestión no se considera como una acción única, sino como una serie de acciones interrelacionadas continuas: un proceso (Dhanesh y Picherit, 2021).

Este enfoque fue propuesto por representantes de la escuela de dirección administrativa, a saber, A. Fayol, quien dijo: "Administrar significa predecir y

planificar, organizar, disponer, coordinar y controlar". El enfoque basado en procesos considera que las funciones de gestión están interrelacionadas. M. Meskon señala que "la gestión se considera como un proceso, porque el trabajo para lograr objetivos con la ayuda de otros no es una especie de acción única, sino una serie de acciones continuas interrelacionadas. Estas actividades, cada una de las cuales es un proceso en sí mismo, son esenciales para el éxito de la organización. Se denominan funciones directivas. Cada función gerencial es también un proceso, porque también consta de una serie de acciones interrelacionadas. El proceso de control es la suma total de todas las funciones (Mubarok y Darmawan, 2019).

Además de las funciones de gestión, la teoría de la gestión considera dos tipos más de procesos que no son menos importantes que las funciones: estos son los procesos de toma de decisiones y de comunicación. Estos procesos se penetran entre sí, están interconectados, formando un único proceso de gestión. El enfoque de sistema; El término "sistémico" tiene el significado de que el enfoque debe usar un cierto sistema de principios y métodos que tienen una base generalmente significativa y, al mismo tiempo, tienen características específicas debido a las especificidades de un área temática particular, investigación teórica o práctica. Actividad (Pažėraitė y Gedvilaitė, 2018).

Los puntos de partida para el enfoque sistémico son los conceptos de "sistémico" y "sistema". "Sistema" es un atributo, es decir, una propiedad esencial integral del mundo objetivo, una de sus características importantes. La esencia de la sistematicidad es que todos los procesos, fenómenos, cosas en el mundo objetivo están en una conexión universal e interactúan como objetos relativamente aislados, teniendo aspectos cualitativos y cuantitativos y cambiando en el tiempo y el espacio. Destacamos tres características del concepto de "sistemático": la conexión universal de todos los procesos y fenómenos; el relativo aislamiento e independencia de los objetos, cosas, fenómenos se manifiesta en el hecho de que tienen aspectos cuantitativos y cualitativos; interacción de objetos relativamente aislados, cosas, fenómenos entre sí (FitzPatrick, 2020).

Interactuando y cambiando en el tiempo y el espacio las cosas, los objetos, los fenómenos son sistemas. Un enfoque de sistemas es una forma de

pensar en relación con la organización y la gestión. El enfoque del sistema es una dirección de la metodología del conocimiento científico especial y la práctica social, que se basa en el estudio de los objetos como sistemas. Un enfoque sistemático contribuye a la adecuada formulación de problemas en ciencias específicas y al desarrollo de una estrategia eficaz para su estudio (Chmielecki, 2015).

Un acercamiento sistemático al objeto y sujeto de investigación significa considerar el objeto y sujeto de investigación tanto como un sistema especial (más o menos poderoso, más o menos complejo) como un elemento (subsistema) de un sistema más general. Pero tal definición, aunque caracteriza la esencia del enfoque sistemático, es insuficiente, ya que no revela las características principales de su contenido. La definición detallada, junto con la definición general, incluye además: la obligación de analizar el objeto de estudio en seis secciones lógicas (aspectos): elemental, estructural, funcional, integrador, comunicativo e histórico (Ewing et al., 2019).

El aspecto elemental consiste en identificar los elementos incluidos en el sistema en estudio, determinando el nivel de generalidad del sistema, su poder. El aspecto estructural implica el establecimiento de las características estructurales del sistema: el tipo de estructura que determina las conexiones, interdependencias cuantitativas y cualitativas. El aspecto funcional consiste en identificar las funciones del sistema en su conjunto y sus componentes (subsistemas), la correspondencia de estas funciones, en duplicar funciones (Dhanesh y Picherit, 2021).

El aspecto integrador consiste en esclarecer la finalidad del sistema, las contradicciones en su funcionamiento, las formas y medios de resolver las contradicciones, en identificar el eslabón principal que asegura la preservación del objeto de estudio como sistema integral. El aspecto comunicativo significa la definición del entorno del sistema, la naturaleza de los vínculos de subordinación y coordinación con otros sistemas, la rigidez de estos vínculos. (Pažèraitė y Gedvilaitė, 2018).

También es necesario definir el enfoque situacional. Este concepto se desarrolló a finales de la década de 1960. en la Escuela de Negocios de Harvard (EE.UU.). Esta es una forma de gestionar, resolver problemas en función de la situación actual. Una situación es un conjunto específico de circunstancias que afectan fuertemente a una organización en un momento específico. Cualquier situación tiene una base ideológica o económica, cuyo estudio le permite comprender la retrospectiva y determinar el futuro (Ewing et al., 2019).

Sin embargo, la consideración de la situación no es nada nuevo en la teoría gerencial. M. Follet allá por los años veinte. habló de la "ley de la situación". Señaló que "diferentes situaciones requieren diferentes tipos de conocimiento" y que una persona que tiene conocimiento en relación con una sola situación puede ser, ceteris paribus, califa por una hora en organizaciones empresariales bien dirigidas. Más tarde en 1948, R. Stogdill (Universidad Estatal de Ohio) realizó un estudio exhaustivo y escrupuloso de las cualidades características de los líderes y también llegó a la conclusión de que es la situación la que determina en gran medida qué rasgos y habilidades necesita un líder (Zaini y Syafaruddin, 2020).

Se considera que el primer trabajo en el campo del enfoque situacional es el estudio de los científicos ingleses T. Burns y G. Stalker. Examinaron el desempeño de 20 empresas en un entorno estable y cambiante. Sobre la base de los resultados obtenidos, los científicos concluyeron que cada tipo de condiciones se caracteriza por su propia estructura organizativa de gestión: para condiciones estables, una estructura "mecánica", y para condiciones cambiantes, una estructura "orgánica". La estructura "mecánica" se basa en una profunda división del trabajo, amplia aplicación de documentos normativos y se caracteriza por una rígida jerarquía de poder en la organización. Una estructura "orgánica" se caracteriza por un cambio en las metas, tareas, etc., dependiendo de la situación cambiante; se caracteriza por la flexibilidad de la estructura de poder, un pequeño número de niveles de jerarquía (Dhanesh y Picherit, 2021).

Las condiciones y situaciones específicas requieren que el gerente aplique creativamente ciertos enfoques de gestión. La actividad creativa implica el análisis de la situación, la identificación de tendencias en su posible desarrollo y la formación de una meta de acuerdo con la tendencia que parece más útil. De

acuerdo con la teoría situacional, no existe un enfoque único para todos, y los gerentes deben determinar el enfoque que mejor se adapte a una situación determinada y les ayude a lograr los objetivos de gestión. Pero si la necesidad de aumentar la producción es temporal en este caso, los gerentes pueden buscar una solución administrativa organizando horas extras. Este trabajo puede no ser necesario si los gerentes desarrollan un plan de bonificación por iniciativa. Por lo tanto, este enfoque es situacional, dependiendo de los factores específicos del problema en consideración (Mubarok y Darmawan, 2019).

El enfoque situacional centra la atención de los gerentes en la relación entre los entornos interno y externo de la organización. El entorno externo se compone de factores sociales, políticos y económicos. El ambiente interno es el ambiente dentro de la organización. De acuerdo con este enfoque, los gerentes deben ser conscientes de la interacción entre estos dos entornos. Por ejemplo, algunos trabajadores pueden trabajar de manera metódica con poca variación en sus acciones, como en el caso de una cadena de montaje. Otros pueden estar involucrados en trabajos más complejos y menos regulados (pruebas de equipos de televisión), donde los trabajadores deben eliminar varios defectos en los productos. Por lo tanto, hay muchos enfoques de la gestión como ciencia y práctica, pero tres enfoques metodológicos forman la base: proceso, sistema y situacional (Dhanesh y Picherit, 2021).

Por otro lado, sobre la variable 2 Gestión Organizacional. La gestión organizacional se refiere al proceso de lograr de manera efectiva los objetivos organizacionales mediante el establecimiento de una estructura organizacional, especificando posiciones o puestos, y aclarando la relación entre responsabilidades y derechos. (Vargas et al., 2019).

La gestión de la organización empresarial es un término general para establecer y mejorar las instituciones de gestión, dotar de personal de manera racional y formular varias reglas y regulaciones en la gestión empresarial. Específicamente, con el fin de asignar de manera efectiva los recursos limitados dentro de la empresa, con el fin de lograr ciertos objetivos comunes, un arreglo de estructura de responsabilidad y arreglo de personal constituido de acuerdo con ciertas reglas y procedimientos. La gestión de la organización empresarial es un término

general para establecer y mejorar las instituciones de gestión, dotar de personal de manera racional y formular varias reglas y regulaciones en la gestión empresarial. El contenido específico de la gestión organizacional es diseñar, establecer y mantener una estructura organizacional (Miquel y Aced, 2019).

La organización tiene un efecto integral, que es el resultado de la acción conjunta de los miembros de la organización. La gestión organizacional es el proceso de establecer una estructura organizacional, especificando cargos o posiciones, y aclarando la relación entre responsabilidades y derechos, de modo que los miembros de la organización puedan cooperar y trabajar juntos para alcanzar efectivamente las metas organizacionales. La gestión organizacional es una parte de las actividades de gestión, también conocidas como funciones organizacionales (Torres y Bardales, 2020).

Dentro de los Tipos de Gestión Organizacional. En primer lugar, el modo de gestión en tiempo real. (1) La connotación del modo de gestión en tiempo real. El modo de gestión justo a tiempo, que se denomina Justo a tiempo (JIT) en los círculos de gestión occidentales, es un modo de gestión implementado junto con la producción justo a tiempo. El modo de gestión justo a tiempo se utiliza a menudo en los equipos de producción. El modo de gestión justo a tiempo es un modo de producción basado en la demanda. Su ideología rectora básica es producir solo cuando los clientes lo necesitan. Aquí, "cliente" no solo se refiere al objeto de suministro del producto final de la empresa, todo el proceso de fabricación de la empresa también es una cadena de oferta y demanda, y el siguiente eslabón de producción es el "cliente" del eslabón de producción anterior. Por lo tanto, en el modo de gestión en tiempo real, cada actividad de producción, suministro y adquisición se realiza para satisfacer las necesidades del siguiente enlace (Vega y Jácome, 2020).

(2) Las ventajas del modo de gestión en tiempo real. En primer lugar, reducir los costos. Una de las ventajas destacadas del modelo de gestión justo a tiempo es el inventario cero. En el proceso de producción tradicional, generalmente en respuesta a la demanda, se acumulan por adelantado una gran cantidad de materias primas. Estas materias primas generan mucho inventario y consumen mucho capital, y el modelo de gestión justo a tiempo enfatiza el modo de materias primas impulsadas por la demanda, es decir, el inventario debe ser lo más bajo

posible para ahorrar capital. En segundo lugar, simplificar el proceso de producción (Pulido, 2021).

El método de producción tradicional es un método de producción push, y en el modo de gestión justo a tiempo, este proceso se invierte: solo se produce cuando se necesita, por lo que la señal de demanda del producto en el mercado. Una vez más, mejore la calidad del producto. En el modo de gestión justo a tiempo, la señal de producción es el requisito del "cliente", lo cual es relativamente obvio; los problemas que pueden estar ocultos en la producción pueden exponerse y resolverse a tiempo; el control de varias sustancias puede ser realizado a través de un control automático simple y llamativo, sin necesidad de. Se realiza a través del sistema de control tradicional, registros de libros de cuentas de entrada y salida, documentos de informe, etc.; la producción y la supervisión de la calidad ya no son responsabilidad de la programación de la producción y el departamento de inspección de calidad, pero los trabajadores de primera línea directamente en cualquier momento, por lo que es más propicio para mejorar la calidad de los productos (Anchelia et al., 2021).

(3) Construcción del modo de gestión en tiempo real. La construcción del modelo de gestión justo a tiempo debe considerar las características del modelo de gestión justo a tiempo, como se mencionó anteriormente, el modelo de gestión justo a tiempo es un modelo de producción de demanda. El modelo de gestión debe considerar plenamente esta característica. Por un lado, debido a que es un método de producción de "atracción de la demanda", tiene características de producción en tiempo real distintas y sobresalientes. Por lo tanto, para garantizar una producción normal, el equipo debe mantener una buena relación de suministro. Las materias primas deben llegar al sitio de producción a tiempo y en cantidad. Requiere una estrecha cooperación con los proveedores (Kent, 2020).

Por lo tanto, el enfoque del departamento de adquisición de materias primas también debe cambiar en consecuencia. Un proveedor factible no se juzga en función del precio de suministro, sino más bien en la calidad de sus productos, su capacidad para entregar a tiempo y su comprensión, cooperación y compromiso con la producción justo a tiempo, sobre esta base, negociar y firmar un contrato con ella. Contratos de suministro a largo plazo, negociar objetivos de

colaboración con los proveedores , como trabajar para identificar mejoras consistentes y duraderas que ambas partes puedan implementar, estableciendo un 100% conciencia de la calidad, y el mantenimiento de información regular y continua Comunicación, etc., establecer una relación cercana con ellos y generar un sentido de confianza en el apoyo mutuo (Campas et al., 2020).

Por otro lado, el modelo de gestión justo a tiempo requiere que el soporte y los servicios se puedan brindar de manera simple y rápida para resolver problemas en cualquier momento y en el lugar, por lo que al construir un modelo de gestión justo a tiempo, la gestión descentralizada es muy necesario En el modelo tradicional, por ejemplo, el mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos son realizados por profesionales en departamentos especializados, si hay algún problema con el equipo de producción , el personal de producción que opera el equipo no es responsable de la reparación, pero el personal especializado responsable del mantenimiento Realizar reparaciones, prolongando así el tiempo de inactividad de los equipos , lo que no está permitido en el modo de gestión justo a tiempo de la producción impulsada por la demanda y la producción en tiempo crítico (Triana et al., 2021).

Para hacer frente a esta situación, el modelo de gestión en tiempo real debe permitir la descentralización y la gestión descentralizada. Esta descentralización se refiere primero a la descentralización de los poderes relevantes, permitiendo que los miembros del equipo en todos los niveles participen plenamente y asuman la responsabilidad dentro del alcance de sus poderes y responsabilidades, para que sus talentos y entusiasmo puedan movilizarse plenamente, y la descentralización , autorización y se les realizan evaluaciones de desempeño , de manera de aprovechar al máximo su capacidad, eventualmente desarrollar la función generalista de los empleados para que puedan resolver problemas en tiempo y forma (De La Torre, 2018).

También es necesario hablar sobre el Modo de gestión de ingeniería concurrente. (1) Connotación de modo de gestión de ingeniería concurrente, El término ingeniería concurrente fue propuesto por primera vez por el Instituto de Análisis de Defensa (IDA) en 1986, y se define como: la ingeniería concurrente es un método sistemático para integrar el proceso de desarrollo actual, integrando principalmente el desarrollo concurrente de productos y sus

procedimientos relacionados , implementar procedimientos de trabajo paralelos diferenciados en todo el ciclo de vida , y hacer que el valor específico del trabajo en equipo , la confianza mutua y el intercambio de información se reflejen en el intercambio de diferentes creencias para satisfacer las necesidades de los clientes (López et al., 2019).

El núcleo de la aplicación de la ingeniería concurrente es combinar varios comportamientos de ingeniería relacionados con el desarrollo de productos y los procesos de producción de fabricación, y coordinarlos e implementarlos de manera paralela, y aplicar el concepto de ingeniería concurrente a varios departamentos de I + D industrial y producción. Además, la ingeniería concurrente, como enfoque sistemático, también puede integrar y diseñar simultáneamente productos y sus procesos de fabricación relacionados, incluida la fabricación y el soporte, lo que permite a los desarrolladores tener en cuenta todos los aspectos del ciclo de vida del producto, desde el diseño conceptual hasta la eliminación, costo, tiempo y necesidades del usuario (Oseda et al., 2020).

Por lo tanto, utilizando el concepto de ingeniería concurrente, al comienzo del diseño y desarrollo del producto, se consideran varios elementos en el ciclo de vida del producto, como la especificación, el diseño, la calidad, el costo, el proceso de fabricación, la fabricación, el ensamblaje y las pruebas., mantenimiento, reemplazo y otros proyectos, pueden reducir moderadamente las dificultades en la implementación del desarrollo de productos en cada etapa. La ingeniería concurrente se puede integrar con los métodos de gestión del modo de gestión justo a tiempo, como el uso de conceptos y herramientas de gestión del conocimiento para integrar la gestión de calidad en el desarrollo concurrente de productos y procesos (Oliva et al., 2020).

(2) Dentro de las Ventajas del modo de gestión de ingeniería concurrente. Una es reducir los costos de producción. La ingeniería concurrente puede reducir los costos de tres maneras: primero, puede limitar los errores a la etapa de diseño; segundo, la ingeniería concurrente enfatiza "hacerlo bien la primera vez"; y tercero, se reduce el precio del ciclo de vida del producto. El segundo es mejorar la calidad. Usando tecnología de ingeniería concurrente, todos los problemas de calidad se eliminan en la etapa de diseño tanto como sea posible,

de modo que los productos diseñados sean fáciles de fabricar y de mantener. Esto proporciona la base para " cero defectos " en calidad. El tercero es mejorar la practicidad de la función. En el proceso de diseño de ingeniería concurrente, el personal de ventas y, a veces, los clientes también están involucrados, manteniéndose al día con las tendencias del mercado, reflejando las necesidades del usuario, mejorando la confiabilidad y viabilidad de los productos y mejorando la competitividad del mercado de las empresas (Barra, 2019).

Cuarto, acortar el tiempo de puesta en el mercado de los productos. La función principal de la tecnología de ingeniería concurrente es que puede acortar en gran medida el tiempo de desarrollo del producto y preparación de la producción. Según se informa, Ford y Chrysler han reducido los ciclos de desarrollo de sus nuevos vehículos de 36 meses a 24 meses como resultado de la implementación de una estrategia de desarrollo de productos virtuales de ingeniería concurrente. El ciclo de producción de diseño y prueba es solo el 50% del original (Acevedo et al., 2020).

El otro modelo es el modo de gestión de la atención. Con la apertura y la naturaleza global de Internet, varias transmisiones de información han realizado una "aldea global" en el verdadero sentido. En comparación con la explosiva cantidad infinita de información, ya sea un individuo o un equipo, su energía siempre es limitada. Cómo usar la energía limitada para filtrar y usar información útil se ha convertido en un tema muy importante. El verdadero recurso escaso en la era de la información es la atención. Se dice que demasiada información puede conducir a una falta de atención. En sentido estricto, la gestión de la atención se basa en la economía de la atención (Suh y Battaglio, 2021).

La economía de la atención fue presentada por primera vez por Michael Goldhaber de los Estados Unidos en "Atención a los compradores" en 1997. Se refiere a cómo asignar los recursos existentes de las empresas para atraer la atención de los clientes al costo mínimo y cultivar sus grupos de consumidores potenciales. obtener el mayor capital intangible futuro. Además, la gestión de la atención se refiere al proceso en el que el equipo regula, procesa y asigna los recursos de atención que deben ser atendidos o atraídos, con el fin de maximizar los beneficios integrales del equipo (Valeri y Baggio, 2020).

Dentro de las ventajas del modo de gestión de la atención, El modelo de gestión de la atención se utiliza principalmente en equipos con dos características: una es que hay demasiada atención dentro del equipo; la otra es que el equipo necesita atraer la atención externa para lograr el éxito. En consecuencia, el modelo de gestión de la atención tiene las siguientes dos ventajas: primero, ayuda a los miembros del equipo a tener éxito en el " juego de suma cero " de la atención (Purwanto et al., 2021).

La atención de los miembros del equipo siempre es limitada y, después de todo, es un juego de suma cero. La gestión de la atención puede hacer que la energía limitada de los miembros del equipo se centre en los objetivos de atención más valiosos, mejorando así la eficiencia de la gestión de la atención de todo el equipo. El segundo es ayudar al equipo que necesita atención externa a atraer la atención de factores externos como los clientes. En el caso de atraer la atención externa, el equipo puede atraer la atención de un número considerable de factores externos, como clientes y medios, a través de una gestión de la atención científica y estandarizada, para lograr el efecto normativo de la economía de la atención (Riana et al., 2020).

Es necesario también mencionar sobre los Objetos gestionados por la organización. El objeto de la gestión de la organización empresarial se refiere al objeto al que se dirigen las actividades de gestión específicas, que incluyen principalmente los objetivos de la organización, la estructura de la organización, las funciones de la organización, los procesos de la organización y otros elementos estrechamente relacionados con las operaciones de la organización. (1) metas organizacionales, La organización empresarial también es un sistema objetivo específico como otras organizaciones, y tiene la consistencia del objetivo en la realidad. Cuando las organizaciones actúan como el principal órgano de gestión, su establecimiento y actividades sirven para lograr ciertos objetivos. El objetivo de la gestión, es decir, el objetivo de la organización como cuerpo principal de gestión, abandona el objetivo común y pierde el alma de la existencia de la organización. (Ameen et al., 2018).

También son los objetivos comunes de los miembros de la organización los que distinguen a una organización de otra, y una vez que cambia el objetivo común de la organización, la organización cambia. Bajo la guía de las metas

organizacionales establecidas, los miembros de la organización se comunican entre sí, cumplen con sus responsabilidades, alcanzan las metas organizacionales y comparten los resultados generados por el desarrollo organizacional. Es decir, la organización realiza la función de gestión implementando cada contenido de los objetivos de gestión en puestos y departamentos específicos, para garantizar que cada cosa en el sistema de gestión sea realizada por alguien, y los requisitos específicos y el trabajo de cada tarea. Se implementan y se implementan los procedimientos. (Abdi et al., 2018).

(2). Dentro de los Objetos de gestionados por la organización está considerado la estructura organizativa, Cualquier organización empresarial es un sistema establecido por personas como elementos constitutivos de acuerdo con una determinada estructura, y es sistemática. Con base en las limitaciones subjetivas de las personas, una organización empresarial debe tener una relación vertical entre los niveles superior e inferior y una relación horizontal o cruzada entre los mismos niveles. Los niveles superior e inferior son una relación de distribución de poder y responsabilidades, y el nivel horizontal es una relación de división profesional del trabajo (Shara y Rujiman, 2019)

De hecho, la relación entre poder y responsabilidad y la relación entre división profesional del trabajo sigue siendo una cuestión de poder y responsabilidad en esencia, y es la garantía de que todo en el sistema de gestión se puede hacer bien. Cada puesto y departamento en el sistema de gestión debe tener el mismo poder y responsabilidades. Muy poco poder no puede soportar las responsabilidades. Demasiado poder puede asegurar la finalización de la tarea, pero también conducirá a un abuso de poder irresponsable, e incluso afectan a todo el sistema funcionamiento del sistema. En lo que se refiere al funcionamiento de toda la organización, debe ser cerrada internamente y abierta externamente. Solo manteniendo una unidad dialéctica de cierre y apertura, la organización puede lograr un desarrollo sostenible (Alea et al., 2020).

(3) El otro objetivo es la función organizacional, el trabajo organizativo y las actividades organizativas de la empresa consisten en asignar razonablemente el trabajo a los subsistemas y miembros, y ajustar la relación entre los diversos subsistemas. Cuando los factores internos de la organización cambian o el

entorno de vida externo cambia y la organización no se adapta, la función de la organización es ajustarse y readaptarse para unificar los diversos comportamientos de la organización. La función de las actividades de organización empresarial es eliminar los diversos estados desordenados que se generan constantemente y mantener el sistema en orden. Si la organización empresarial no puede completar esta función y el desorden continúa aumentando, puede conducir al colapso de la organización (Parker, 2018).

(4) El siguiente objetivo es el proceso organizativo. Cuando el enfoque de la gestión de la organización empresarial está en la relación entre las personas dentro del departamento, es el enfoque en las funciones. Cuando el enfoque de la gestión de la organización empresarial está en la relación entre departamentos, es el enfoque en el proceso. En este momento, la gestión de relaciones organizacionales se refiere principalmente a la gestión de procesos en los niveles macro y micro, es decir, las funciones de todos los departamentos dentro de la empresa y las funciones de productos relacionadas con la empresa y otras empresas se ubican y combinan en tiempo y forma (Sergeieva et al., 2021)

Espacio, Solo cuando todas las relaciones funcionales se incorporan a la división del trabajo y al sistema de colaboración de la empresa de acuerdo con los requisitos para lograr los objetivos de la empresa y reflejan un alto grado de sistematicidad y lógica, una empresa puede dar respuestas oportunas y efectivas a los cambios externos en constante cambio. ambiente. Si la comunicación de información entre departamentos y entre esta empresa y otras empresas no es fluida, el sistema de destino no coincide y las instrucciones de control relevantes no están unificadas, entonces el proceso organizacional será ineficiente o incluso fallará por completo (Chandra, 2020)

También es necesario mencionar sobre los Modelo de gestión organizacional. El modelo de organización y gestión empresarial es cómo la empresa organiza y gestiona las relaciones internas y externas de la empresa, determina el desempeño de la empresa y contiene oportunidades para la innovación y el espíritu empresarial. La franquicia es una gran innovación en el modo de organización y gestión empresarial. Combina las ventajas de T4, la

flexibilidad del sistema empresarial y los requisitos de consistencia del sistema de la gran empresa. Existe un cierto grado de flexibilidad en el manejo de la relación entre las empresas y las cadenas de tiendas, como otorgar diferentes descuentos y apoyos de acuerdo con sus condiciones y fuerza, y tener un alto grado de unidad en la forma de operar para garantizar que la marca sea no dañado McDonald's, el falso Hotel H y otras compañías se convirtieron rápidamente en compañías globales a través de franquicias en los primeros días de su negocio (Toquero, 2020).

Otra innovación en el modelo de negocio es la forma organizativa de las empresas basadas en redes. Es una organización que conecta a diseñadores, proveedores, fabricantes y distribuidores en una red, cada uno de los cuales puede enfocarse en buscar su propia competitividad única. Este modelo de gestión organizativa combina la especialización técnica de la estructura funcional, la capacidad de respuesta al mercado de la estructura del producto y el equilibrio y la flexibilidad de la estructura matricial. En esta forma de organización, los miembros de la organización están organizados por contrato (mecanismo de mercado) en lugar de jerarquía y poder para lograr los objetivos de la organización, y los miembros no calificados serán eliminados y reemplazados (Ilyashenko, 2019).

Por lo tanto, las organizaciones cibernéticas exitosas ofrecen el potencial de flexibilidad, innovación, capacidad de respuesta a amenazas y oportunidades, y riesgo de costo reducido. Este modelo organizativo es común en las industrias de electrónica, juguetes y prendas de vestir, todas las cuales requieren una fabricación y venta aceleradas de productos populares. Por ejemplo, la empresa americana Reebok no tiene fábrica propia, tiene un fuerte departamento de diseño y ventas, pero no produce, sino que selecciona a las mejores productoras como miembros de su red. En el campo de los productos biofarmacéuticos, las pequeñas empresas investigan, desarrollan y crean productos, mientras que las grandes empresas de la industria farmacéutica venden los productos. En este innovador modelo de gestión organizacional, ubicar con precisión las áreas de especialización, seleccionar a los miembros de la red y cooperar entre sí de buena fe y confianza son las claves del éxito (Suh y Battaglio, 2021).

Es necesario también expresar sobre el contenido del trabajo de gestión organizacional. El contenido del trabajo de gestión organizacional, a grandes rasgos, comprende cuatro aspectos: Primero, determinar las actividades requeridas para alcanzar las metas organizacionales, clasificarlas de acuerdo con el principio de división especializada del trabajo y establecer los puestos correspondientes por categoría; En segundo lugar, de acuerdo con las características de la organización, el entorno externo y la necesidad de dividir el departamento de trabajo, diseñar la estructura y estructura organizacional; En tercer lugar, especificar los distintos cargos o posiciones en la estructura orgánica, aclarar sus respectivas responsabilidades y otorgar las facultades correspondientes(Ruck, 2021).

Cuarto, formular reglas y regulaciones, y establecer y mejorar la relación entre los aspectos verticales y horizontales de la estructura organizacional, La gestión organizacional debe dejar en claro a las personas qué trabajo hay en la organización, quién hace qué, qué responsabilidad tiene el trabajador, qué poder tiene y cuál es la relación entre arriba, abajo, izquierda y derecha en la estructura organizacional. Solo así podemos evitar obstáculos en la ejecución causados por responsabilidades poco claras, hacer que la organización opere de manera coordinada y asegurar la realización de las metas organizacionales (Ewing et al., 2019).

Referente al desarrollo de la teoría de la gestión organizacional se mencionó que la teoría de la gestión organizacional surgió a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, y hasta ahora ha pasado por tres etapas de desarrollo:(1) Teoría clásica de la gestión. Formado a finales del siglo XIX y principios del XX. Sus representantes incluyen a F. W. Taylor de los Estados Unidos, H. Fayol de Francia y M. Weber de Alemania. En la primera etapa de esta etapa, Taylor et al., se centraron en la teoría de la gestión empresarial dentro de la organización, en la etapa posterior, la teoría de la gestión representada por Weber se centró en la gestión administrativa dentro de la organización (Karlsson, 2019).

La base teórica de esta etapa es la teoría del “hombre económico”, que sostiene que las personas trabajan en pos de sus mayores intereses económicos

para satisfacer sus necesidades básicas. Con el fin de satisfacer los intereses económicos del trabajo de las personas, proponen métodos de gestión científica para perseguir la eficiencia productiva y la racionalización de la organización, por lo que es necesario establecer un conjunto de principios estandarizados para guiar y controlar las actividades de la organización y su miembros (Ramísio et al., 2019).

(2) Teoría de la gestión de las ciencias del comportamiento. Producido a principios de la década de 1920, sus representantes incluyen a GE Mayo, F. Herzberg y otros en los Estados Unidos. Creen que las personas son "personas sociales" con diversas necesidades, y para satisfacer las diversas necesidades de las personas, establecer buenas relaciones interpersonales dentro de la organización es el medio fundamental para mejorar la eficiencia organizacional. Las teorías en esta etapa se centran en la organización informal en las organizaciones, las relaciones interpersonales, la personalidad y las necesidades humanas, y más (Ewing et al., 2019).

(3) Teoría moderna de la organización y la gestión. Producida a mediados de este siglo, hay muchas escuelas, principalmente la teoría de los sistemas sociales representada por C. I. Barnard en los Estados Unidos, la teoría de la toma de decisiones representada por H. A. Simon y F. E. Custer representada por la teoría de sistemas y contingencias y la teoría de la ciencia de la gestión representada por E-S-Bafa, etc. (Dhanesh y Picherit, 2021).

Las características de la teoría en esta etapa son que absorbe la esencia de la teoría clásica de la gestión organizacional y la teoría de la gestión de las ciencias del comportamiento, y tiene un nuevo desarrollo bajo la influencia de la moderna teoría de sistemas. Consideran a la organización como un sistema, para lograr los objetivos organizacionales y mejorar la eficiencia organizacional depende de la conexión orgánica entre los diversos subsistemas y departamentos dentro del sistema organizacional (Aliefiani y Shihab, 2018)

Finalmente se habla de un nuevo enfoque para la gestión organizacional. Para ejecutar y administrar organizaciones más grandes y complejas, necesita nuevas herramientas, y la tecnología mejorada y las herramientas estadísticas y de control han dado lugar a nuevos métodos de administración que pueden

dejarlo sin aliento al administrar grandes organizaciones. Atrás quedaron los días de confiar en el "instinto" para administrar en todo el mundo. Los líderes empresariales de hoy utilizan herramientas de decisión algorítmica y software sofisticado para administrar sus organizaciones. La gestión científica está cambiando de una habilidad que crea una ventaja competitiva a un requisito previo para que las empresas puedan competir (Miquel y Aced, 2018).

Por lo tanto, utilizar tecnología de información informática avanzada para realizar la transformación de la gestión organizacional del modo manual tradicional a la dirección de la digitalización, la creación de redes y la ciencia, y realizar la oficina de alta eficiencia basada en la información de toda la organización, este es el papel del sistema de toda empresa que quiere sobrevivir en el tiempo (Charry, 2018).

Dentro de las Dimensiones de gestión organizacional según Vargas et al., (2019). Se divide en Dimensión 1. Estructura formal, La creación de tal organización fue deliberada por la alta dirección. Las organizaciones tienen reglas y políticas escritas. El objetivo básico de construir una organización es lograr los objetivos de esa organización. Para ello, se da a cada miembro la distribución y descentralización del trabajo, así como el concepto de división del trabajo y especialización de los trabajadores, para que el trabajo se distribuya de acuerdo a sus capacidades. Además de esto, existe una estructura jerárquica que determina una relación de autoridad lógica y sigue una cadena de mando.

La organización formal se refiere a un grupo de personas organizadas formalmente por personas de acuerdo con ciertas reglas para lograr un objetivo común. Es un sistema de comportamiento con una determinada estructura, un mismo objetivo y una función específica. Cualquier organización formal se compone de muchos elementos, partes y miembros, ordenados y combinados de acuerdo con una determinada forma de conexión. Tiene metas claras, tareas, estructuras e instituciones correspondientes, funciones y derechos y responsabilidades de los miembros, así como las normas de las actividades de los miembros (Alea et al., 2020).

Cuando hablamos en general de organizaciones, nos referimos a organizaciones formales. Lo principal que sustenta a las organizaciones formales

es el principio de racionalidad. En una organización formal, sus miembros mantienen una relación formal de cooperación y toman como punto de partida y destino de las acciones el cumplimiento de los objetivos de la organización. La gente a menudo asocia "formal" con "sin cambios" y "estable". En la práctica, una organización formal debe tener cierta flexibilidad manteniendo su relativa estabilidad, encontrar y utilizar talentos y ajustar la estructura de la organización formal de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional. Como organización formal diseñada por una organización social, sin importar su tamaño y el tipo de actividades a las que se dedique, su formación y funcionamiento deben tener tres elementos básicos: voluntad de cooperación, objetivos comunes y comunicación de la información (Abdi et al., 2018).

Asimismo, dentro de las características de las organizaciones formales generalmente tienen las siguientes características: (1) Las metas organizacionales son específicas. (2) El poder de una organización formal tiene las características de la obediencia obligatoria, y también tiene las características de la ortodoxia, la legitimidad y la estabilidad. (3) La estructura de una organización formal generalmente tiene una característica jerárquica. (4) El canal de comunicación de información de la organización formal lo proporcionan las reglas de la organización (Riana et al., 2020).

Dimensión 2. Estructura informal. La organización informal es un tipo de organización, a diferencia de la organización formal. Se refiere a una organización social abierta que se basa en emociones, intereses, aficiones y necesidades para satisfacer las diferentes necesidades de los individuos como un vínculo, sin documentos formales (Purwanto et al., 2021).

Una vez que se forma este tipo de organización, también producirá varias normas de comportamiento para restringir a los miembros en organizaciones informales. Esta norma puede o no ser consistente con los objetivos de la organización formal. Dado que el objetivo principal de las organizaciones informales es satisfacer las necesidades psicológicas de sus miembros, estas organizaciones también se denominan sistemas psicosociales. Por ejemplo, las organizaciones filatélicas, las organizaciones de pintura, las organizaciones de innovación tecnológica, las organizaciones de actividades deportivas y culturales

de aficionados, etc., todas pertenecen a la categoría de organizaciones informales (Riana et al., 2020).

Referente a las diferencias entre organizaciones formales e informales se menciona que la " organización formal " es un estado personal y una relación de poder-responsabilidad bien diseñados, planificados y establecidos; la organización informal es un subproducto de la organización formal y un fenómeno inevitable. La organización informal es el resultado de la relación de identificación formada bajo el comportamiento mutuo de las personas. Cuanto más comunes son las cosas, más estrecha es la relación entre las organizaciones informales. Siempre que tengan similitudes, pueden promover la relación entre las personas. identidad, y cuanto más terreno común, más unidos los miembros de la organización informal (Shara y Rujiman, 2019)

Dentro de las características de las Organizaciones Informales se cuenta con la Naturalidad, Las organizaciones informales están completamente formadas por personas voluntariamente combinadas, por lo que siguen la naturaleza sin coerción, y nadie las organiza y diseña deliberadamente. Interacción, Las personas interactúan, se comunican y se entienden entre sí en las organizaciones, formando así organizaciones informales. Este proceso interactivo es un comportamiento mutuo (Sergeieva et al., 2021)

Empatía, Debido al comportamiento mutuo de las personas, las personas de la organización se conocen y entienden entre sí, por lo que la emoción en la organización informal es más íntima. Como resultado de los intercambios íntimos entre las personas, las personas integran psicológicamente a cada persona en un todo en algunos aspectos, incluida la simpatía y el reconocimiento mutuo, y así toman como base las emociones del grupo, por lo que su comportamiento carece de estándares objetivos (Abdi et al., 2018).

Distancia social, en las organizaciones formales existe cierta distancia social entre el personal debido a restricciones de clase o división funcional del trabajo, pero en las organizaciones informales la combinación de personal se debe a los mismos antecedentes, por lo que la distancia entre ellos se acorta. Orientación Democrática, Los miembros de la organización informal son de libre asociación, sin restricciones legales, de alto o bajo estatus, y los miembros se

comunican entre sí bajo un principio de igualdad, cualquier conducta se produce por el consentimiento de todos, lo que refleja plenamente el ambiente democrático (Riana et al., 2020).

Liderazgo a través de la influencia, Si una organización informal tiene liderazgo, depende de la influencia, según el momento y la naturaleza de su ocurrencia. Presión de grupo, Las organizaciones informales tienen "códigos de conducta" reconocidos por el grupo que existen en la mente de cada miembro, lo cual es presión grupal. Cohesión y Unidad, La existencia de organizaciones informales depende de la cognición común entre las personas, y el poder de esta "identidad" une a todos estrechamente. Así como las personas están unidas en su propio país en un país extranjero, porque las personas en un país extranjero tienen el papel de identidad. Membresía superpuesta, Hay más de una organización informal dentro de la organización formal, y los miembros también se superponen (Suh y Battaglio, 2021).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo:**

Por el tipo de investigación esta investigación fue tipo básica

Es una actividad de investigación encaminada a aumentar el conocimiento, pero sin finalidad de aplicación directa, basada en la pura curiosidad intelectual y el deseo de descubrir las leyes fundamentales que explican los fenómenos naturales. Puede y principalmente generar conocimientos generales y teóricos (Hernández y Mendoza,2018)

##### **Enfoque:**

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que incluye una compilación de estudios desplegados en notación numérica. A partir de ellos, se pueden dibujar gráficos y tablas, y los procesos estadísticos se pueden continuar con ellos, lo que da como resultado instrucciones de inferencia paramétrica de alta precisión.

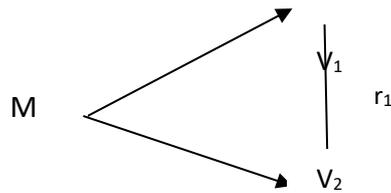
##### **Nivel:**

Se empleó el nivel descriptivo correlacional

Una tesis correlacional involucra buscar una correlación de las variables analizadas, sin la interposición de ninguna causalidad (Hernández y Mendoza,2018)

##### **Diseño de investigación:**

Se trató de un diseño no experimental, Hernández et al. (2014, p.164) Los estudios no experimentales se llevan a cabo sin una manipulación deliberada de las variables. Se basa básicamente en la observación de fenómenos que ocurren en el medio natural para su posterior análisis.



Donde:

M: Muestra

V<sub>1</sub> y V<sub>2</sub> : Variable

r: Relación de la variable

### 3.2. Operacionalización

#### Definición conceptual de la variable Comunicación Interna

Comunicación Interna: Las comunicaciones internas son cualquier comunicación dentro de una organización. Pueden ser orales o escritos, directos o virtuales, personales o grupales (Papic 2019)

#### Definición operacional de la variable Comunicación Interna

Para poder medir Comunicación Interna se ha dividido en tres dimensiones: ascendente, Descendente y horizontal, también se dividió en nueve indicadores y 15 ítems

#### Definición conceptual de la variable Gestión Organizacional

La gestión organizacional se refiere al proceso de lograr de manera efectiva los objetivos organizacionales mediante el establecimiento de una estructura organizacional, especificando posiciones o puestos, y aclarando la relación entre responsabilidades y derechos (Vargas et al., 2019).

#### Definición operacional de la variable Gestión Organizacional

Para poder medir Gestión Organizacional se ha tenido que dividir en tres dimensiones los cuales son: estructura formal y estructura informal, además se dividió en seis indicadores y 25 ítems

Las tablas de operacionalización de variables están en anexos

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

#### **Población**

La población es cualquier agrupación de ciudades, una ciudad, computadora, automóvil o condado puede considerarse una población, dependiendo del problema estadístico.

La población está conformada por docentes en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon Arequipa

#### **Muestra**

Es un subconjunto, por lo que puede ser lo suficientemente pequeño o grande para ser manipulado por las propiedades computacionales que uno tiene, pero lo suficientemente grande como para dar resultados estadísticamente significativos.

La muestra estará conformada por 50 docentes

#### **Muestreo**

Se aplicó el muestreo por conveniencia, no probabilístico

El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico que se aplica al seleccionar una muestra estadística para conformarla en un entorno cercano al investigador, sin requisitos específicos. El propósito es facilitar el trabajo de los desarrolladores de investigación.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **La técnica que se empleó fue la encuesta**

Una encuesta es un método de selección de datos de una muestra, ordinariamente consignado a extender los resultados a una población más grande. Son un origen importante de información y conocimientos para la empresa, los medios de comunicación, las agencias gubernamentales, los educadores y cualquier otra persona en la economía de la información.

## El instrumento aplicado fue el cuestionario.

Un cuestionario se define como una herramienta de indagación que constituye de un agregado de preguntas u nuevos tipos de premisas, con el propósito de recopilar información de los encuestados. Suelen ser una combinación de preguntas cerradas y abiertas. Esta herramienta se utiliza con fines de investigación cualitativa y cuantitativa.

Un cuestionario se define como una herramienta de consulta que constituye una colección de preguntas o nuevos tipos de lugares con el fin de recopilar información de los encuestados. Suelen ser una composición de interrogaciones lacradas y accesibles. Esta herramienta se esgrime con objetivos de indagación cualitativa y cuantitativa.

Tabla 1

### *Ficha técnica de la herramienta de valoración Comunicación Interna*

|                     |  |
|---------------------|--|
| Nombre              | Cuestionario para medir Comunicación Interna   |
| Autor               | Portugal A. (2005),<br>Adaptado por: Ticona Vera Extranica Yoni (2022)   |
| Forma de aplicación | Individual   |
| Grupo de aplicación | Docentes de la la Institución Educativa Carlos Manchego<br>Rendon, Arequipa  |
| Duración            | 10 minutos   |
| Objetivo            | Instituir a través una encuesta el nivel de Comunicación Interna   |
| Descripción         | El cuestionario constituye de 15 preguntas, fue ordenado con una serie tipo Likert del 1 al 5: 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre |
| Dimensiones         | Dimensión 1.- Ascendente: 1 al 5 (ítems)<br>Dimensión 2.- Descendente: 6 al 10 (ítems)<br>Dimensión 3.- Horizontal: 11 al 15 (ítems)                   |
| Nivel y rango       | Alto<br>56 -75<br>Medio<br>41-55<br>Bajo<br>15-40  |
| Alfa de Cronbach    | 0.822  |

Tabla 2

*Ficha técnica de la herramienta de valoración Gestión Organizacional*

|                     |  |
|---------------------|--|
| Nombre              | Cuestionario para medir Gestión Organizacional   |
| Autor               | Montero y Rodriguez (2014)<br>Adaptado por: Ticona Vera Extranica Yoni (2022)  |
| Forma de aplicación | Individual   |
| Grupo de aplicación | Docentes de la la Institución Educativa Carlos Manchego<br>Rendon, Arequipa  |
| Duración            | 10 minutos   |
| Objetivo            | Instituir a través de una encuesta el gestión Organizacional   |
| Descripción         | El cuestionario consta de 20 preguntas, fue estructurado bajo una escala tipo Likert del 1 al 5: 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre |
| Dimensiones         | Dimensión 1.- Estructura formal: 1 al 13 (ítems)<br>Dimensión 2.- Estructura informal: 14 al 25 (ítems)  |
| Nivel y rango       | Alto<br>109-125<br>Medio<br>67-108<br>Bajo<br>25-66  |
| Alfa de Cronbach    | 0.832  |

**Validez del instrumento**

La validez es la ausencia de errores que perjudiquen la precisión general de la investigación. Para que una medición sea válida, la propiedad que se va a medir debe medirse sin mezclarse con otra característica. Sin embargo, la primera condición para que la escala sea válida es que sea confiable.

La validez es la desaparición de errores que afectan la exactitud general del estudio. Para que una medida sea auténtica, la característica a medir debe medirse sin combinar con otras peculiaridades.

Tabla 3

*Resultados de expertos para la validez del cuestionario Comunicación Interna*

|   | Experto                            | Resultado |
|---|------------------------------------|-----------|
| 1 | Dra. Yaniré María Zegarra Martínez | Aplicable |
| 2 | Dra. Bertha Silva Narvaste         | Aplicable |
| 3 | Dr. Wong Silva Jean Pierre         | Aplicable |

Tabla 4

*Resultados de expertos para la validez del cuestionario Gestión Organizacional*

|   | Experto                            | Resultado |
|---|------------------------------------|-----------|
| 1 | Dra. Yaniré María Zegarra Martínez | Aplicable |
| 2 | Dra. Bertha Silva Narvaste         | Aplicable |
| 3 | Dr. Wong Silva Jean Pierre         | Aplicable |

En el Anexo 3 se anexan los datos de validez.

### **Confiabilidad del instrumento**

Es una prueba o escala que mide consistentemente lo que dice medir, una prueba o escala confiable dará resultados similares cuando se vuelva a aplicar en condiciones similares, no será efectiva cuando exista un error sistemático en la estructura de la confiabilidad de la escala. La fiabilidad es una de las características que debe tener, y es un índice para medir la estabilidad del valor medido obtenido al repetir la medición con el instrumento de medición en las mismas condiciones.

Tabla 5

*Confiabilidad del cuestionario de Comunicación Interna*

| <b>Estadís. fiabilidad</b> |            |
|----------------------------|------------|
| Alfa de C.                 | N de Elem. |
| ,822                       | 15         |

Según la tabla se ve que el alfa de cron Bach tiene un valor de 0.822, indicando que el cuestionario Comunicación Interna inviste una confianza muy alta (Hernández et al,2010)

Tabla 6

*Confiabilidad del cuestionario de Gestión Organizacional*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Alfa de C.                        | N de Elm. |
| ,832                              | 15        |

En esta tabla se ve el valor de alfa de cron Bach = 0.832, el cual indica que el cuestionario de Gestión Organizacional tiene una seguridad muy alta (Hernández et al,2010).

### **3.5. Procedimiento**

Para llevar a cabo el estudio en la en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa se procedió solicitar al director la autorización mediante una carta enunciada por la Universidad César Vallejo.

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

#### **3.6.1 Análisis descriptivo**

Para el análisis D. se esgrimirán tablas y gráficos de repartimiento de asiduidades por variables y por dimensiones, que fueron procesados con ayuda del software spss v. 24

#### **3.6.2 Análisis inferencial**

Para la contratación de la hipótesis se hizo el primer lugar la prueba de normalidad en la cual se obtuvo como resultado que las variables en estudio no tienen una distribución normal. Por lo que aplico el rho de sparman.

### **3.7. Aspectos éticos**

Como aspecto ético, se consideraron estándares de confidencialidad y anonimato, ya que los datos de los docentes participantes en el estudio no serían expuestos para evitar malentendidos por parte de las instituciones educativas a partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios. Nuevamente, el objetivo es dominar todas las encuestas significativas recopiladas de los autores del conocimiento, teniendo en cuenta todos los términos de referencia y registro apropiados.

Asimismo, se emite una carta informativa a las instituciones educativas con el objetivo de conocer todo lo relacionado con la investigación y cuál es su finalidad, llegar al acuerdo mencionado en el Código de Ética de la UCV (2020) y recopilar la información a través de la gestión de la herramienta elegida.

Todas las referencias y el uso de los instrumentos respetan los derechos de autor y, por lo tanto, reciben citas y citas apropiadas, así como el índice de similitud de los artículos. Nuevamente, otro aspecto importante de esta investigación es el consentimiento informado, ya que los participantes deben ser respetados y sus opiniones tienen valor. Es por esto que los participantes deben aceptar ser informantes y comprender el propósito del estudio.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo

Tabla 7

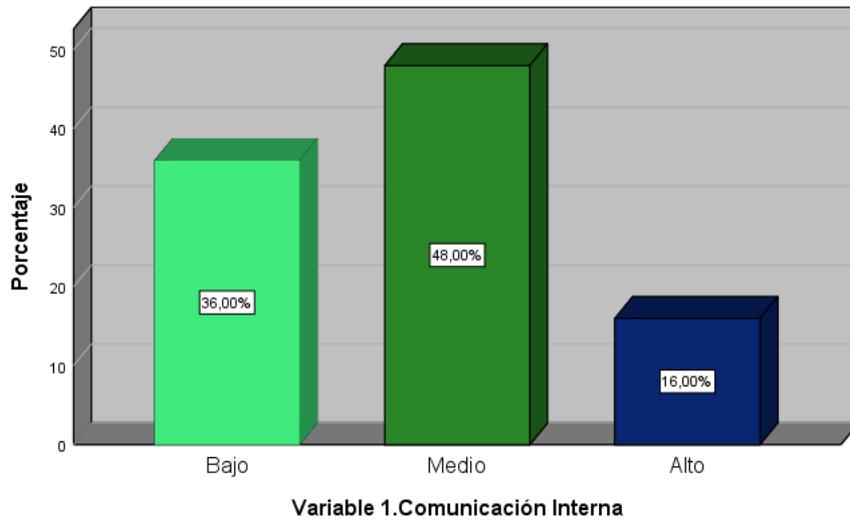
*Distribución de la Variable 1: Comunicación Interna*

*Variable 1. Comunicación Interna*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo  | 18         | 36,0       | 36,0                 | 36,0                    |
|        | Medio | 24         | 48,0       | 48,0                 | 84,0                    |
|        | Alto  | 8          | 16,0       | 16,0                 | 100,0                   |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0                |                         |

Figura 1.

*Niveles de Comunicación Interna*



Según la tabla y figura se observa que el 36,00% de los encuestado muestra como nivel bajo de Comunicación Interna, el 48,00% ostenta medio y el 16,00% nivel alto.

Tabla 8

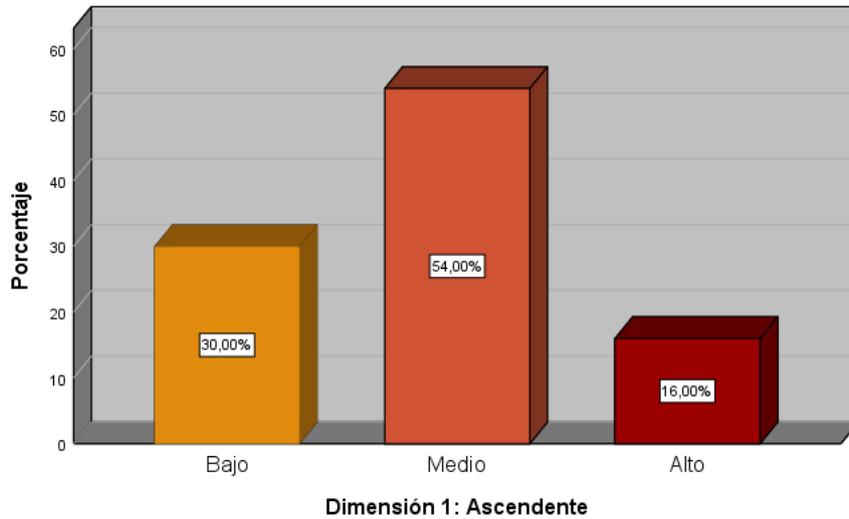
*Distribución de la Dimensión 1. Comunicación Interna Ascendente*

*Dimensión 1: Ascendente*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 15         | 30,0       | 30,0              | 30,0                 |
|        | Medio | 27         | 54,0       | 54,0              | 84,0                 |
|        | Alto  | 8          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 2.

*Niveles de Comunicación Interna Ascendente*



Se observa que el 30,00% de los servidores encuestados ostenta un nivel bajo de Comunicación Interna Ascendente, el 54,00% tienen el nivel medio y el 16,00% nivel alto.

Tabla 9

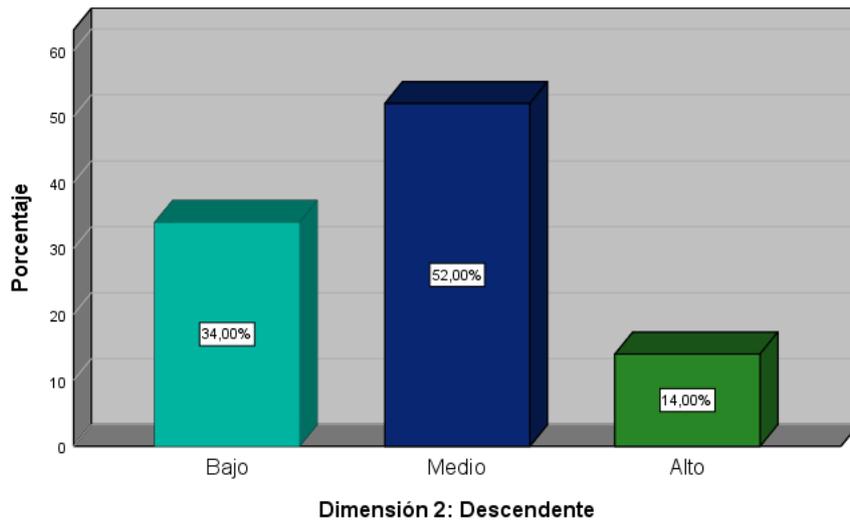
*Distribución de la Dimensión 2. Comunicación Interna Descendente*

*Dimensión 2: Descendente*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 17         | 34,0       | 34,0              | 34,0                 |
|        | Medio | 26         | 52,0       | 52,0              | 86,0                 |
|        | Alto  | 7          | 14,0       | 14,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 3.

*Niveles de Comunicación Interna Descendente*



Se observa que el 34,00% de los servidores encuestados expresan nivel bajo de Comunicación Interna Descendente, el 52,00% expresan nivel medio y el 14,00% expresan nivel alto.

Tabla 10

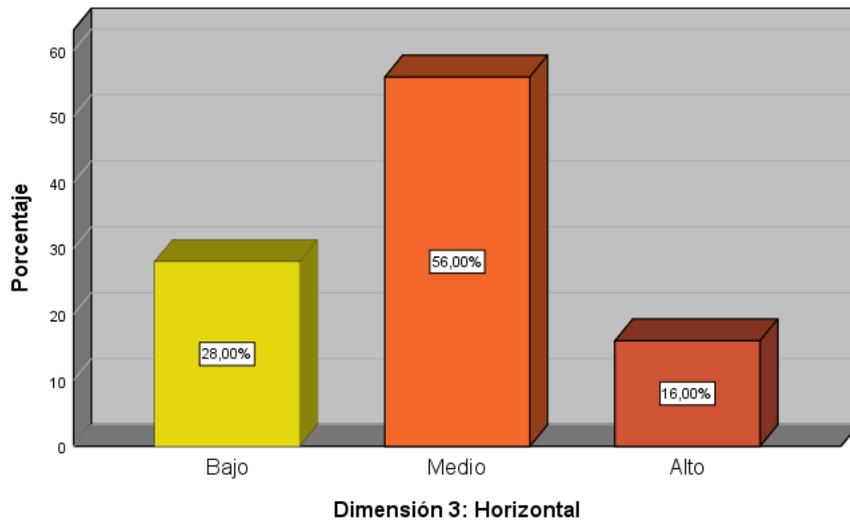
*Distribución de la Dimensión 3. Comunicación Interna Horizontal*

*Dimensión 3: Horizontal*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 14         | 28,0       | 28,0              | 28,0                 |
|        | Medio | 28         | 56,0       | 56,0              | 84,0                 |
|        | Alto  | 8          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 4.

*Niveles de Comunicación Interna Horizontal*



De acuerdo a la figura y tabla se ve que el 8,00% de los encuestado expresa como nivel bajo de Comunicación Interna Horizontal, el 56,00% expresa como nivel medio y el 16,00% expresa como nivel alto.

Tabla 11

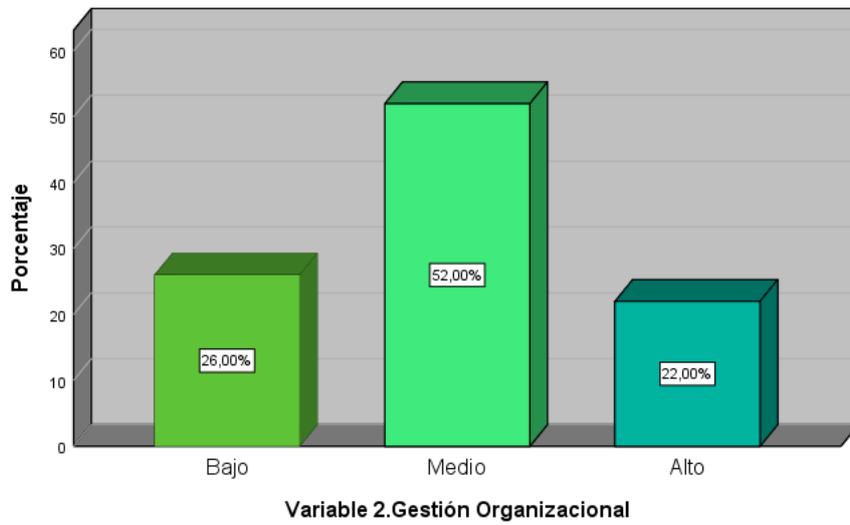
*Distribución de la Variable 2. Gestión Organizacional*

*Variable 2. Gestión Organizacional*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 13         | 26,0       | 26,0              | 26,0                 |
|        | Medio | 26         | 52,0       | 52,0              | 78,0                 |
|        | Alto  | 11         | 22,0       | 22,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 5.

*Niveles de Gestión Organizacional*



En la figura y tabla correspondiente se ve que el 26,00% de los servidores encuestados expresa como nivel bajo de Gestión Organizacional, el 52,00% expresa como nivel medio y el 22,00% expresa como nivel alto.

Tabla 12

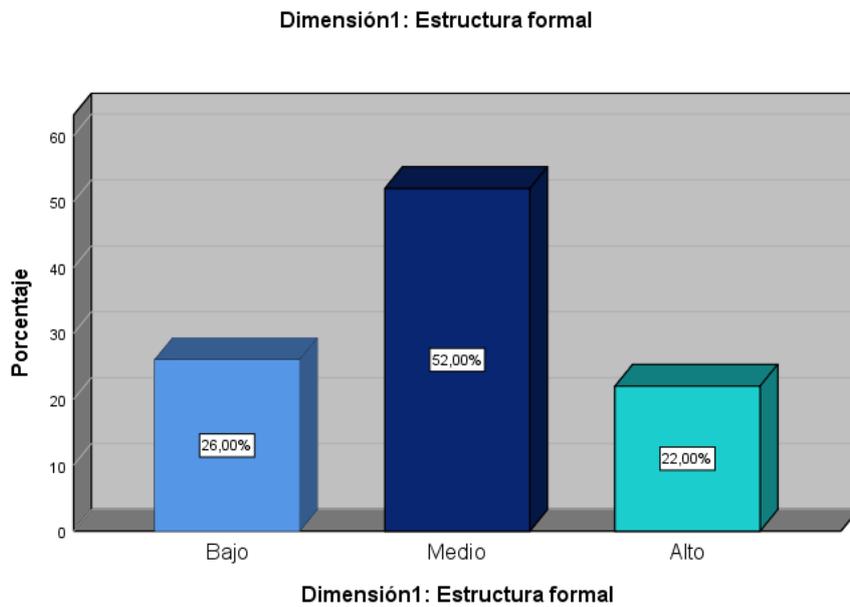
*Distribución de la Dimensión 1. Estructura formal*

*Dimensión1: Estructura formal*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 13         | 26,0       | 26,0              | 26,0                 |
|        | Medio | 26         | 52,0       | 52,0              | 78,0                 |
|        | Alto  | 11         | 22,0       | 22,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 6.

*Niveles de Estructura formal*



En la figura y tabla correspondiente se ve que el 26,00% de los servidores encuestados expresa como nivel bajo de Estructura formal, el 52,00% expresa como nivel medio y el 22,00% expresa como nivel alto.

Tabla 13

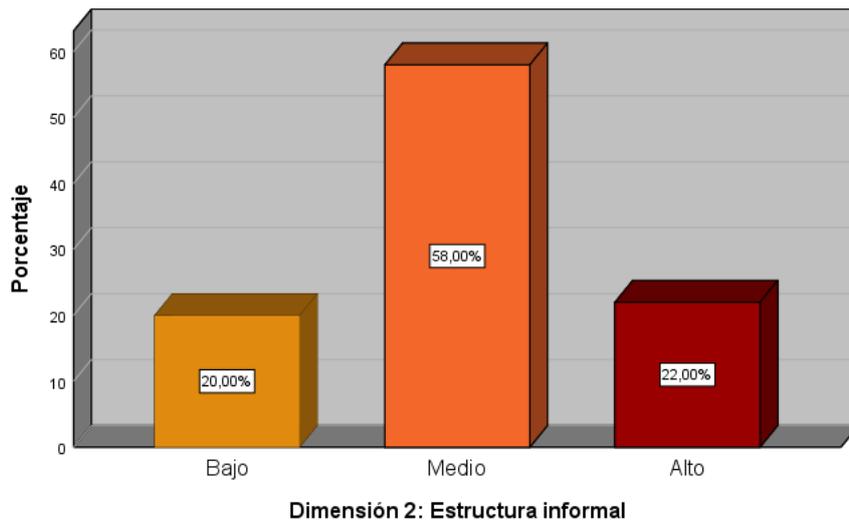
*Distribución de la Dimensión 2. Estructura informal*

*Dimensión 2: Estructura informal*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 10         | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|        | Medio | 29         | 58,0       | 58,0              | 78,0                 |
|        | Alto  | 11         | 22,0       | 22,0              | 100,0                |
|        | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 7.

*Niveles de Estructura informal*



En la figura y tabla respectiva se ve que el 20,00% de los servidores encuestados presenta como nivel bajo de Estructura informal, el 58,00% presenta como nivel medio y el 22,00% presenta como nivel alto.

#### 4.2 Análisis Inferencial

Para el análisis de inferencia, es necesario definir si la variable es paramétrica o no paramétrica, de ahí el supuesto de normalidad.

$H_0$ : Los datos en estudio de las variables Comunicación Interna y Gestión Organizacional no son distintas a una distribución normal.

$H_a$ : Los datos en estudio de las variables Comunicación Interna y Gestión Organizacional son distintas a una distribución normal

Tabla 14

*Prueba de normalidad*

*Pruebas de normalidad*

|                                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                      | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | gl | Sig. |
| Dimensión 1: Ascendente              | ,283                            | 50 | ,000 | ,794         | 50 | ,000 |
| Dimensión 2: Descendente             | ,277                            | 50 | ,000 | ,789         | 50 | ,000 |
| Dimensión 3: Horizontal              | ,292                            | 50 | ,000 | ,791         | 50 | ,000 |
| Variable 1.Comunicación<br>Interna   | ,252                            | 50 | ,000 | ,795         | 50 | ,000 |
| Dimensión 2: Estructura<br>informal  | ,292                            | 50 | ,000 | ,792         | 50 | ,000 |
| Variable 2.Gestión<br>Organizacional | ,263                            | 50 | ,000 | ,805         | 50 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

La muestra es de 50 docentes, se consideró el coeficiente de Kolmogorov-Smirnova, se puede ver aprecia que la sig.= 0,00 que es menor a 0,05 consintiendo admitir la hipótesis alterna: Los datos en estudio de las variables Comunicación Interna y Gestión Organizacional son distintas a una distribución normal. Por tanto, se aplicó la estadística no paramétrica en este caso el coeficiente de rho de Spearman.

### **Contratación de la hipótesis general**

Ho: No existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Regla de decisión:

a) Sig. > 0.05  $H_1$

b) Sig. < 0.05  $H_0$

Sig. 5% 0.05, N-Ac: 95%; Z = 1.96

Tabla 15

*Contrastación de la Variable 1: Gestión municipal y la Variable 2: Desarrollo local*

*Correlaciones*

|          |                          | Variable                   |                |
|----------|--------------------------|----------------------------|----------------|
|          |                          | 1.Comunicación             | Variable       |
|          |                          | Interna                    | 2.Gestión      |
|          |                          |                            | Organizacional |
| Rho de   | Variable 1. Comunicación | Coeficiente de correlación | 1,000          |
| Spearman | Interna                  | Sig. (bilateral)           | ,809**         |
|          |                          | N                          | ,000           |
|          |                          |                            | 50             |
|          | Variable 2. Gestión      | Coeficiente de correlación | ,809**         |
|          | Organizacional           | Sig. (bilateral)           | 1,000          |
|          |                          | N                          | ,000           |
|          |                          |                            | 50             |

Se nota que el valor el valor del rho=0.809, indicando que hay una correlación positiva muy fuerte asimismo si la sig.=0.000 el cual es mayor a 0.050, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

### **Contratación de la hipótesis específica 1**

Ho: No existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Tabla 16

*Correlación de la hipótesis específica 1*

*Correlaciones*

|                 |                                    |                             | Dimensión 1:<br>Ascendente | Variable 2.<br>Gestión<br>Organizacional |
|-----------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
| Rho de Spearman | Dimensión 1: Ascendente            | Coefficiente de correlación | 1,000                      | ,761**                                   |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)            | .                          | ,000                                     |
|                 |                                    | N                           | 50                         | 50                                       |
|                 | Variable 2. Gestión Organizacional | Coefficiente de correlación | ,761**                     | 1,000                                    |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)            | ,000                       | .  |
|                 |                                    | N                           | 50                         | 50                                       |

Se nota que el valor el valor del rho=0.761, indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la sig.=0.000 el cual es mayor a 0.05, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

**Contratación de la hipótesis específica 2**

Ho: No existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Tabla 17

*Correlación de la hipótesis específica 2*

*Correlaciones*

|                 |                          |                             | Dimensión 2:<br>Descendente | Variable<br>2.Gestión<br>Organizacional |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
| Rho de Spearman | Dimensión 2: Descendente | Coefficiente de correlación | 1,000                       | ,757**                                  |
|                 |                          | Sig. (bilateral)            | .                           | ,000                                    |
|                 |                          | N                           | 50                          | 50                                      |

|                                    |                             |        |       |
|------------------------------------|-----------------------------|--------|-------|
| Variable 2. Gestión Organizacional | Coefficiente de correlación | ,757** | 1,000 |
|                                    | Sig. (bilateral)            | ,000   | .     |
|                                    | N                           | 50     | 50    |

Se nota que el valor el valor del rho=0.757, indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la sig.=0.000 el cual es mayor a 0.05, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

### Contratación de la hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

Tabla 18

### Correlación de la hipótesis específica 3

*Correlaciones*

|                                    |                         |                             | Dimensión 3:<br>Horizontal | Variable 2.<br>Gestión<br>Organizacional |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
| Rho de                             | Dimensión 3: Horizontal | Coefficiente de correlación | 1,000                      | ,788**                                   |
| Spearman                           |                         | Sig. (bilateral)            | .                          | ,000                                     |
|                                    |                         | N                           | 50                         | 50                                       |
| Variable 2. Gestión Organizacional |                         | Coefficiente de correlación | ,788**                     | 1,000                                    |
|                                    |                         | Sig. (bilateral)            | ,000                       | .  |
|                                    |                         | N                           | 50                         | 50                                       |

Se nota que el valor el valor del  $\rho=0.788$ , indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la  $\text{sig.}=0.000$  el cual es mayor a  $0.05$ , se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021.

## **V. DISCUSIÓN**

De acuerdo al objetivo general: Determinar la relación entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Según los resultados descriptivos se observa que el 36,00% de los encuestado muestra como nivel bajo de Comunicación Interna, el 48,00% ostenta medio y el 16,00% nivel alto. Igualmente se ve que el 26,00% de los servidores encuestados expresa como nivel bajo de Gestión Organizacional, el 52,00% expresa como nivel medio y el 22,00% expresa como nivel alto. También se ve que el 26,00% de los servidores encuestados expresa como nivel bajo de Estructura formal, el 52,00% expresa como nivel medio y el 22,00% expresa como nivel alto. Asimismo, se ve que el 20,00% de los servidores encuestados presenta como nivel bajo de Estructura informal, el 58,00%

presenta como nivel medio y el 22,00% presenta como nivel alto. Estos hallazgos son similares a los resultados de Sndoval y Cáceres (2021) quien concluyó que existe un nivel promedio que comunicación interna. También es similar a los resultados de Castro y Díaz (2020), quien concluyó que existe un nivel de intermedio de comunicación interna. Los resultados inferenciales indican que el valor el valor del  $\rho=0.809$ , indicando que hay una correlación positiva muy fuerte asimismo si la  $\text{sig.}=0.000$  el cual es mayor a 0.050, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Estos hallazgos son similares a los resultados de Fernandini (2022) en su estudio sobre gestión administrativa y gestión organizacional, concluyendo que existe relación entre las variables estudiadas. También son similares a los resultados de de La Torre (2019) quien concluyó que existe un nivel intermedio de comunicación interna.

De acuerdo al objetivo específico 1: Determinar la relación entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Según los resultados descriptivos se observa que Se observa que el 30,00% de los servidores encuestados ostenta un nivel bajo de Comunicación Interna Ascendente, el 54,00% tienen el nivel medio y el 16,00% nivel alto. Los resultados inferenciales indican que el valor el valor del  $\rho=0.761$ , indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la  $\text{sig.}=0.000$  el cual es mayor a 0.05, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Estos hallazgos son similares a los resultados de Charry, (2018) en su investigación sobre La gestión de la comunicación interna quien concluyó que existe un nivel medio de gestión de la comunicación interna. También son similares a los resultados de Escalante y Moraga (2019) quien concluyó que existe un nivel promedio de comunicación interna.

De acuerdo al objetivo específico 2: Determinar la relación entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Según los resultados descriptivos Se observa que el 34,00% de los servidores encuestados expresan nivel bajo de Comunicación Interna Descendente, el 52,00% expresan nivel medio y el 14,00% expresan nivel alto. Los resultados inferenciales indican que el valor del  $\rho=0.757$ , indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la  $\text{sig.}=0.000$  el cual es mayor a 0.05, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Este hallazgo es igual a los resultados de Verano (2021) en su artículo sobre Comunicación Interna quien concluyó que el nivel de comunicación interna es de nivel medio. También son similares a los resultados de Castro y Díaz (2019) quien concluyó que existe un nivel medio de comunicación interna.

De acuerdo al objetivo específico 3: Determinar la relación entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Según los resultados descriptivos se ve que el 8,00% de los encuestado expresa como nivel bajo de Comunicación Interna Horizontal, el 56,00% expresa como nivel medio y el 16,00% expresa como nivel alto. Los resultados inferenciales indican que el valor del  $\rho=0.788$ , indicando que hay una correlación positiva fuerte asimismo si la  $\text{sig.}=0.000$  el cual es mayor a 0.05, se asume la hipótesis planteada: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. Estos hallazgos son similares a los resultados de Horna et.al (2021) cuyo objetivo fue establecer el nivel de comunicación interna quien concluyó que existe un nivel intermedio de dicha variable. También son similares a los resultados de Pastrana (2018) quien concluyó que existe un nivel intermedio de comunicación interna

## **VI. CONCLUSIONES**

Primero: Una vez culminado los exámenes estadísticos se alcanzó el objetivo general, determinando que Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. (sig.= 0.000; Rho= 0,809)

Segundo: Habiendo culminado el análisis estadístico se alcanzó el objetivo específico 1, determinando que Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la

Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. (sig.= 0.000; Rho= 0,761)

Tercero: Después de determinar el análisis estadístico, se alcanzó el objetivo específico 2, determinando que Existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021. (sig.= 0.000; Rho= 0,757)

Cuarto: Luego de las pruebas estadísticas se logró el objetivo específico 3, determinando que Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021 (sig.= 0.000; Rho= 0,788)

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primero: Conociendo ya que existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional, se recomienda al director de la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, realizar un plan de mejora de Comunicación Interna de ese modo también se estará mejorando el nivel Gestión Organizacional.

Segundo: Conociendo ya que existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna ascendente y Gestión Organizacional, se recomienda al director de la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, realizar capacitaciones sobre Comunicación Interna ascendente de ese modo también se estará mejorando el nivel Gestión Organizacional.

Tercero: Conociendo ya que existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna ascendente y Gestión Organizacional, se recomienda al director de la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, realizar capacitaciones sobre Comunicación Interna descendente de ese modo también se estará mejorando el nivel Gestión Organizacional.

Cuarto: Conociendo ya que existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna ascendente y Gestión Organizacional, se recomienda al director de la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, realizar capacitaciones sobre Comunicación Interna horizontal de ese modo también se estará mejorando el nivel Gestión Organizacional.

## **REFERENCIAS**

Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of business economics and*

management, 19(1), 1-19.  
<http://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/1477>

Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112.

Adum, S. D. F., Quintuña, M. D. L. Á. L., & Auz, M. L. N. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(4), 15-34. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/371>

Alea, L. A., Fabrea, M. F., Roldan, R. D. A., & Farooqi, A. Z. (2020). Teachers' Covid-19 Awareness, distance learning education experiences and perceptions towards institutional readiness and challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(6), 127-144.

Aliefiani, K., & Shihab, M. (2018, October). Online Communication Platform Contributions to Internal Communication: A Lesson from Telkom Digital Service Division. In *International Conference on Media and Communication Studies (ICOMACS 2018)* (pp. 161-163). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icomacs-18/25900623>

Ameen, A. M., Ahmed, M. F., & Abd Hafez, M. A. (2018). The impact of management accounting and how it can be implemented into the organizational culture. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(1), 02. <https://www.djfm-journal.com/article/the-impact-of-management-accounting-and-how-it-can-be-implemented-into-the-organizational-culture>

Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1), 899. <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/899>

- Atouba, Y. C. (2018). Tackling the turnover challenge among IT workers: Examining the role of internal communication adequacy, employee work participation, and organizational identification. *Communication Reports*, 31(3), 174-187. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08934215.2018.1497180>
- Barra, A. M. (2019). La Importancia de la Productividad Científica en la Acreditación Institucional de Universidades Chilenas. *Formación universitaria*, 12(3), 101-110.
- Belategui, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (130), 9-32. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/55206/>
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información (EPI)*, 28(5).
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., & Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. las empresas españolas. *Profesional de la Información*, 28(5).
- Chandra, Y. (2020). Online education during COVID-19: perception of academic stress and emotional intelligence coping strategies among college students. *Asian Education and Development Studies*.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@ cción*, 9(1), 25-34.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration*. Central

Europe, (2), 24-38. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=285649>

De La Torre, M. (2018). Gestión del Riesgo Organizacional de Fraude y el rol de Auditoría Interna (Management of Organizational Fraud Risk and Internal Audit Role). *Revista Contabilidad y Negocios*, 13(25), 57-69. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3237883](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3237883)

Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC)—role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 1-22. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2021.2011286>

Escalante, A. D. V., & Moraga, P. A. S. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116-135.

Escobedo, A. V. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México. *Management Review*, 3(2). <https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/114>

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.

Fernandini Zarate, M. P. (2022). Comunicación interna y la gestión organizacional en una institución educativa de Chorrillos, 2021.

FitzPatrick, L. (2020). Internal communications. In *The public relations handbook* (pp. 226-247). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429298578-16/internal-communications-liam-fitzpatrick>

Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153.

- Ilyashenko, L. K. (2019). Implementation of internal communications with teaching mathematics in a technical university. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(3), 599-603.
- Karlsson, M. (2019). Dear colleagues, don't spam me through e-mail.: A qualitative study of what happens when you introduce a digital medium to an organization that will be used for internal communication.
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. *Ciencias administrativas*, (15), 87-96. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2314-37382020000100087](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2314-37382020000100087)
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 30-58.
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812.
- Marín-Pérez, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt. Profesional de la Información*, 28(5).
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27. <https://revistes.udg.edu/communication-papers/article/view/22181>
- Miquel-Segarra, S., & Aced-Toledano, C. (2019). Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. *Profesional de la Información*, 28(5).

<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/72051>

Mubarok, E. S., & Darmawan, J. (2019). The influence of training, motivation, and work ethics on the internal communication and their impact on the employee performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24).

Mubarok, E. S., & Darmawan, J. (2019). The influence of training, motivation, and work ethics on the internal communication and their impact on the employee performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24). <https://core.ac.uk/download/pdf/234629097.pdf>

Oliva, I., Garretón, B., Urquiza, F., & Muñoz, J. C. (2020). Caracterización de la contribución a los ODS en una universidad de Chile: ampliando la mirada desde la gestión institucional a la investigación. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 32(2), 403-426.

Oseña Gago, D., Mendivel Geronimo, R. K., & Durán Carhuamaca, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 207-236.

Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83.

Parker, M. (2018). Shut down the business school: What's wrong with management education.

Pastrana, S. M. B. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. In *Del verbo al bit* (pp. 1782-1794). Sociedad Latina de Comunicación Social.

Pažeraitė, A., & Gedvilaitė, R. (2018). Content marketing decisions for effective internal communication. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai= Management of organizations: systematic research*. Kaunas: Vytauto

Didžiojo universitetas, 2018, T. 79. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=692079>

Peñarreta, K. M. J., Montalván, S. E. S., & Recalde, J. S. R. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 94-125. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1261>

Pineda-Martínez, P., & Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información (EPI)*, 28(5). <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/pineda-ruiz.htmlb>

Pulido, R. P. (2021). Gestión organizacional. Hacia una verdadera transformación, supervivencia y competitividad. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-3. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/download/209/128>

Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14-40. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/5>

Ramísio, P. J., Pinto, L. M. C., Gouveia, N., Costa, H., & Arezes, D. (2019). Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study. *Journal of Cleaner Production*, 222, 300-309.

Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S., & Rajjani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107.

<https://pdfs.semanticscholar.org/26b6/dfeb19fdda2b40c2cf0c58913cfc7fe0af91.pdf>

- Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión.
- Ruck, K. (2021). Employee voice and internal listening: towards dialogue in the workplace. In *Current Trends and Issues in Internal Communication* (pp. 93-111). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sergeieva, L. M., Stoichyk, T. I., Tarasova, O. V., Sulyma, T. S., & Tarasiuk, I. V. (2021). Development of the modern educational environment of the institution of professional (vocational-technical) education in the digital space. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 459-475.
- Shara, Y., Muda, I., & Rujiman, R. (2019, January). Role of organizational commitment to the factor of performance of regional financial management. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)* (pp. 411-415). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/agc-18/55911077>
- Solís, P. J., Álvarez, C. M., Gómez, M. S., & Cortéz, J. S. (2019). Plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Baboyo, Extensión Quevedo. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 196-212.
- Suh, J., & Battaglio, P. (2021). Assessing the mediating effect of internal communication on strategic human resource management and perceived performance: An intersectoral comparison. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X21994185.
- Toquero, C. M. (2020). Challenges and opportunities for higher education amid the COVID-19 pandemic: The Philippine context. *Pedagogical Research*, 5(4).
- Torres, K. L. N., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión organizacional en la ejecución presupuestal Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 4(2), 1053-1071.  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/138>

Triana Hernández, B. M., García Batán, J., Alarcón Ortiz, R., & Gibert Delgado, R. D. P. (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. Retos de la Dirección, 15(1), 178-201.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000100178](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100178)

Valeri, M., & Baggio, R. (2020). Social network analysis: Organizational implications in tourism management. International Journal of Organizational Analysis. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-12-2019-1971/full/html>

Vargas, G. M., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (58), 19-40.

Vega Falcón, V., & Jácome, D. K. L. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool). Available at SSRN 3521792. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3521792](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3521792)

Verano Chávez, O. A. (2021). La comunicación interna como herramienta estratégica de la gestión organizacional en Noticias Perú SAC.

Zaini, M. F., & Syafaruddin, S. (2020). The leadership behavior of madrasah principals in improving the quality of education in MAN 3 Medan. Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan, 5(2), 95-106.

Zavaleta, A. E. V., & López, M. E. (2019). Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la institución educativa N° 2022 "Sinchi Roca" Ugel 04. Comas-Lima 2018. GOBERNANZA, 2(5), 78-90.



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|---|---|--|--|-----------|-------------|------|----------------------|-------------------|----------------------------|-------|---|---|---|-----------------------------------|---|--------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------|---|--------------------------------|----|-------------------|-----------------------------|-------|----------------------------|----|------------------------------|-------|-----------|-------------|------|----------------------|--------------------------|---------------------|-------|--|-------------|------|-------------------------------------|--------|--|----|----------------------------|------------------------|---------|--------------------|---------|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Cuál es la relación entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b><br/>1. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna Ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021?<br/>2. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021?<br/>3. ¿Cuál es la relación entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Determinar la relación entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b><br/>1. Determinar la relación entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.<br/>2. Determinar la relación entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.<br/>3. Determinar la relación entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>Existe relación directa y significativa entre Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b><br/>1. Existe relación directa y significativa entre comunicación interna ascendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.<br/>2. Existe relación directa y significativa entre comunicación interna descendente y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.<br/>3. Existe relación directa y significativa entre comunicación interna horizontal y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón, Arequipa, 2021.</p> | <p><b>Variable 1: Comunicación Interna</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem</th> <th>Escala/Nivel y rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Ascendente</b></td> <td>Brinda atención al usuario</td> <td>1,2,3</td> <td rowspan="5">Escala: ordinal<br/><br/>Nunca:1<br/>Casi nunca:2<br/>A veces:3<br/>Casi siempre: 4<br/>Siempre:5</td> </tr> <tr> <td>Tomar en cuenta comentarios y sugerencias</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Confianza para hablar con el jefe</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Descendente</b></td> <td>Recibe información de desempeño</td> <td>6,7,8</td> </tr> <tr> <td>Comunica precisa y sencilla</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Recibe información pertinentes</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Horizontal</b></td> <td>Confianza en los compañeros</td> <td>11,12</td> </tr> <tr> <td>Integración y coordinación</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Comunicación abierta y clara</td> <td>14,15</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Y= Gestión Organizacional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem</th> <th>Escala/nivel y rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4"><b>Estructura formal</b></td> <td>Objetivo/estrategia</td> <td>1 - 4</td> <td rowspan="5">Totalmente en desacuerdo:1<br/>En desacuerdo:2<br/>A veces:3<br/>De acuerdo: 4<br/>Totalmente de acuerdo:5</td> </tr> <tr> <td>Organigrama</td> <td>5 -8</td> </tr> <tr> <td>Manual de organización de funciones</td> <td>9 - 12</td> </tr> <tr> <td>Manual de procedimiento administrativo</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td rowspan="2"><b>Estructura informal</b></td> <td>Cultura organizacional</td> <td>14 - 20</td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td>21 - 25</td> </tr> </tbody> </table> | Dimensión | Indicadores | Ítem | Escala/Nivel y rango | <b>Ascendente</b> | Brinda atención al usuario | 1,2,3 | Escala: ordinal<br><br>Nunca:1<br>Casi nunca:2<br>A veces:3<br>Casi siempre: 4<br>Siempre:5 | Tomar en cuenta comentarios y sugerencias | 4 | Confianza para hablar con el jefe | 5 | <b>Descendente</b> | Recibe información de desempeño | 6,7,8 | Comunica precisa y sencilla | 9 | Recibe información pertinentes | 10 | <b>Horizontal</b> | Confianza en los compañeros | 11,12 | Integración y coordinación | 13 | Comunicación abierta y clara | 14,15 | Dimensión | Indicadores | Ítem | Escala/nivel y rango | <b>Estructura formal</b> | Objetivo/estrategia | 1 - 4 | Totalmente en desacuerdo:1<br>En desacuerdo:2<br>A veces:3<br>De acuerdo: 4<br>Totalmente de acuerdo:5 | Organigrama | 5 -8 | Manual de organización de funciones | 9 - 12 | Manual de procedimiento administrativo | 13 | <b>Estructura informal</b> | Cultura organizacional | 14 - 20 | Toma de decisiones | 21 - 25 |
| Dimensión   | Indicadores   | Ítem   | Escala/Nivel y rango   |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <b>Ascendente</b>   | Brinda atención al usuario  | 1,2,3  | Escala: ordinal<br><br>Nunca:1<br>Casi nunca:2<br>A veces:3<br>Casi siempre: 4<br>Siempre:5  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Tomar en cuenta comentarios y sugerencias   | 4  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Confianza para hablar con el jefe   | 5  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <b>Descendente</b>  | Recibe información de desempeño   | 6,7,8  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Comunica precisa y sencilla   | 9  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Recibe información pertinentes  | 10   |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <b>Horizontal</b>   | Confianza en los compañeros   | 11,12  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Integración y coordinación  | 13   |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Comunicación abierta y clara  | 14,15  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| Dimensión   | Indicadores   | Ítem   | Escala/nivel y rango   |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <b>Estructura formal</b>  | Objetivo/estrategia   | 1 - 4  | Totalmente en desacuerdo:1<br>En desacuerdo:2<br>A veces:3<br>De acuerdo: 4<br>Totalmente de acuerdo:5   |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Organigrama   | 5 -8   |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Manual de organización de funciones   | 9 - 12   |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Manual de procedimiento administrativo  | 13   |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <b>Estructura informal</b>  | Cultura organizacional  | 14 - 20  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
|   | Toma de decisiones  | 21 - 25  |  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |
| <p><b>TIPO Y DISEÑO</b><br/>Tipo de investigación: Básica<br/>Nivel de la investigación: descriptivo<br/>Diseño: transversal, descriptivo, correlacional.</p> <p>Donde:</p>   | <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b><br/>La población está conformada por docentes en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendón Arequipa<br/><br/>La muestra estará conformada por 50 docentes<br/><br/>Muestreo: no probabilístico</p>  | <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b><br/>La técnica de recolección de datos será la encuesta.<br/>El instrumento de recolección de datos será el cuestionario.</p>  | <p><b>MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS</b><br/>El análisis y procesamiento de datos se realizará a través del programa estadístico SPSS 26 versión traducida al idioma Español, con la que se realizará el análisis de los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección de datos, las cuales serán tabulados en la base de datos en Excel, posteriormente ser exportados al SPSS, de las que se extraerá las figuras, tablas y la prueba estadística, siendo este resultado de la prueba de normalidad si los datos son normales se empleará la correlación de Pearson y si los datos no tienen una distribución normal la prueba de hipótesis será a través de la correlación de Spearman.</p>  |           |             |      |                      |                   |                            |       |   |   |   |                                   |   |                    |                                 |       |                             |   |                                |    |                   |                             |       |                            |    |                              |       |           |             |      |                      |                          |                     |       |  |             |      |                                     |        |  |    |                            |                        |         |                    |         |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>M= 50 docentes</b> Ox=<br><b>Comunicación Interna</b> OY=<br>Gestión Organizacional r=<br>Relación |  |  |  |
|---|--|--|--|

Fuente: Elaboración Propia



## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Comunicación interna

Estimado docente, lee cuidadosamente las siguientes interrogantes y marque la alternativa que cree conveniente según las siguientes alternativas

| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | siempre |

| Items   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Cuándo se comunica con el director le presta atención?  |   |   |   |   |   |
| 2. ¿Los comentarios o sugerencias que le hace el coordinador o el director son tomados en cuenta?                 |   |   |   |   |   |
| 3. ¿Puede comunicarse con sus supervisores abiertamente para discutir problemas del Centro educativo?             |   |   |   |   |   |
| 4. ¿Puede Ud. Hablar con el coordinador o el director y despejar dudas sobre la retroalimentación que recibieron? |   |   |   |   |   |
| 5. ¿Tiene confianza con el director para poder hablar de sus problemas personales?                                |   |   |   |   |   |
| 6. ¿El director le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre su trabajo?      |   |   |   |   |   |
| 7. ¿Recibe la información necesaria para poder realizar eficazmente su trabajo?                                   |   |   |   |   |   |
| 8. ¿El Director se comunica con Ud. de una forma efectiva y fácil de entender?                                    |   |   |   |   |   |
| 9. ¿Las instrucciones que recibe el director son claras?  |   |   |   |   |   |
| 10. ¿El Director le proporciona de manera oportuna la información?  |   |   |   |   |   |
| 11. ¿Se utiliza un lenguaje coloquial y respetuoso cuando se comunican entre compañeros?                          |   |   |   |   |   |
| 12. ¿Hay disposición para comunicar los detalles para la solución de tareas y problemas en el equipo de trabajo?  |   |   |   |   |   |
| 13. ¿Se ponen de acuerdo para la solución de tareas y problemas?  |   |   |   |   |   |
| 14. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel se realiza de manera abierta?                  |   |   |   |   |   |
| 15. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?                                      |   |   |   |   |   |

## Cuestionario de Gestión Organizacional

Estimado docente, lee cuidadosamente las siguientes interrogantes y marque la alternativa que cree conveniente según las siguientes alternativas

| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | siempre |

| Items   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>ESTRUCTURA FORMAL</b>  |   |   |   |   |   |
| 1. En la institución educativa se establece los objetivos y estrategias de acorde a la misión y visión.                           |   |   |   |   |   |
| 2. En la institución educativa se elabora planes y proyectos anuales.   |   |   |   |   |   |
| 3. La institución educativa cuenta con una adecuada estructura organizativa que propicia el buen clima laboral.                   |   |   |   |   |   |
| 4. La institución educativa cuenta con una estructura jerárquica sólida y confiable   |   |   |   |   |   |
| 5. La institución educativa cuenta con un organigrama definido, aprobado y vigente.   |   |   |   |   |   |
| 6. La institución educativa cuenta con un manual de organización y funciones  |   |   |   |   |   |
| 7. Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas mediante resoluciones.  |   |   |   |   |   |
| 8. Se selecciona los docentes teniendo en cuenta sus competencias profesionales.  |   |   |   |   |   |
| 9. Se delega responsabilidades y se promociona la autonomía.  |   |   |   |   |   |
| 10. Los procedimientos administrativos están explicados claramente en el manual de organización y funciones.                      |   |   |   |   |   |
| 11. El reglamento interno de la institución educativa ha sido elaborado teniendo en cuenta sus intereses y necesidades laborales. |   |   |   |   |   |
| 12. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos.   |   |   |   |   |   |
| 13. Las sanciones y reconocimientos están estipulados en el reglamento interno.   |   |   |   |   |   |
| <b>ESTRUCTURA INFORMAL</b>  |   |   |   |   |   |
| 14. Los directivos de la Institución Educativa promueven una cultura organizacional entre trabajadores.                           |   |   |   |   |   |
| 15. Propicia el trabajo en equipo y vocación de servicio.   |   |   |   |   |   |
| 16. En la institución educativa existe un ambiente de trabajo agradable.  |   |   |   |   |   |
| 17. Se estimulan y se recompensan el buen desempeño laboral   |   |   |   |   |   |
| 18. En la institución educativa se Estimulan al compromiso laboral  |   |   |   |   |   |
| 19. Existe una comunicación afectiva entre los docentes.  |   |   |   |   |   |
| 20. Se interesa por la solución de problemas de índole laboral  |   |   |   |   |   |
| 21. Cultiva el buen trato y basado en valores   |   |   |   |   |   |
| 22. Aplica técnicas de negociación y resolución de conflictos   |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 23. Se siente motivado trabajando en la institución educativa                              |  |  |  |  |  |
| 24. Promueve la participación y toma de decisiones de todos los docentes de la institución |  |  |  |  |  |
| 25. Participa activamente en la toma de decisiones en la institución educativa.            |  |  |  |  |  |

### Anexo 3: Certificados de validación de los instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN INTERNA

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|----|--|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|    |  | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN: Ascendente</b>   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1  | ¿Cuándo se comunica con el director le presta atención?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2  | ¿Los comentarios o sugerencias que le hace el coordinador o el director son tomados en cuenta?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3  | ¿Puede comunicarse con sus supervisores abiertamente para discutir problemas del Centro educativo?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4  | ¿Puede Ud. Hablar con el coordinador o el director y despejar dudas sobre la retroalimentación que recibieron?                                 | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5  | ¿Tiene confianza con el director para poder hablar de sus problemas personales?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN: Descendente</b>  | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
| 6  | Usa sistemas informáticos para acceder a información, recursos y servicios.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7  | Utiliza diferentes fuentes de búsqueda según el tipo y el formato de la información: texto, imagen, datos numéricos, mapa, audiovisual y audio | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8  | Guarda, archiva y recupera la información en Internet.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9  | Conoce herramientas y recursos para la buena gestión del conocimiento en ámbitos digitales.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 10 | Evalúa la utilidad de la información, los recursos y los servicios disponibles   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN : Horizontal</b>  | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
| 11 | ¿Se utiliza un lenguaje coloquial y respetuoso cuando se comunican entre compañeros?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 12 | ¿Hay disposición para comunicar los detalles para la solución de tareas y problemas en el equipo de trabajo?                                   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 13 | ¿Se ponen de acuerdo para la solución de tareas y problemas?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 14 | ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel se realiza de manera abierta?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 15 | ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?   |              |    |             |    |           |    |             |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: **Dra. Bertha Silva Narvaste**              **DNI: 45104543**

**Especialidad del validador:**      **Dra. en Educación- Licenciada en Educación: Matemática y Física.**

**10 de Enero del 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|----|---|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|    |   | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
|    | <b>DIMENSION: Estructura Formal</b>   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1  | 1. En la institución educativa se establece los objetivos y estrategias de acorde a la misión y visión.                           | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2  | 2. En la institución educativa se elabora planes y proyectos anuales.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3  | 3. La institución educativa cuenta con una adecuada estructura organizativa que propicia el buen clima laboral.                   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4  | 4. La institución educativa cuenta con una estructura jerárquica sólida y confiable   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5  | 5. La institución educativa cuenta con un organigrama definido, aprobado y vigente.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 6  | 6. La institución educativa cuenta con un manual de organización y funciones  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7  | 7. Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas mediante resoluciones.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8  | 8. Se selecciona los docentes teniendo en cuenta sus competencias profesionales.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9  | 9. Se delega responsabilidades y se promociona la autonomía.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 10 | 10. Los procedimientos administrativos están explicados claramente en el manual de organización y funciones.                      | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 11 | 11. El reglamento interno de la institución educativa ha sido elaborado teniendo en cuenta sus intereses y necesidades laborales. | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 12 | 12. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 13 | 13. Las sanciones y reconocimientos están estipulados en el reglamento interno.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
|    | <b>DIMENSION: Estructura Informal</b>   | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
| 14 | Los directivos de la Institución Educativa promueven una cultura organizacional entre trabajadores.                               | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 15 | Propicia el trabajo en equipo y vocación de servicio.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 16 | En la institución educativa existe un ambiente de trabajo agradable.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 17 | Se estimulan y se recompensan el buen desempeño laboral   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 18 | En la institución educativa se Estimulan al compromiso laboral  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 19 | Existe una comunicación afectiva entre los docentes.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN INTERNA

| Nº                            | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|-------------------------------|--|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|                               |  | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
| <b>DIMENSIÓN: Ascendente</b>  |  |              |    |             |    |           |    |             |
| 1                             | ¿Cuándo se comunica con el director le presta atención?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2                             | ¿Los comentarios o sugerencias que le hace el coordinador o el director son tomados en cuenta?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3                             | ¿Puede comunicarse con sus supervisores abiertamente para discutir problemas del Centro educativo?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4                             | ¿Puede Ud. Hablar con el coordinador o el director y despejar dudas sobre la retroalimentación que recibieron?                                 | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5                             | ¿Tiene confianza con el director para poder hablar de sus problemas personales?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| <b>DIMENSIÓN: Descendente</b> |  |              |    |             |    |           |    |             |
| 6                             | Usa sistemas informáticos para acceder a información, recursos y servicios.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7                             | Utiliza diferentes fuentes de búsqueda según el tipo y el formato de la información: texto, imagen, datos numéricos, mapa, audiovisual y audio | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8                             | Guarda, archiva y recupera la información en Internet.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9                             | Conoce herramientas y recursos para la buena gestión del conocimiento en ámbitos digitales.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 10                            | Evalúa la utilidad de la información, los recursos y los servicios disponibles   | X            |    | X           |    | X         |    |             |

| DIMENSIÓN : Horizontal |  | Si | No | Si | No | Si | No |  |
|------------------------|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 11                     | ¿Se utiliza un lenguaje coloquial y respetuoso cuando se comunican entre compañeros?                         | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 12                     | ¿Hay disposición para comunicar los detalles para la solución de tareas y problemas en el equipo de trabajo? | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 13                     | ¿Se ponen de acuerdo para la solución de tareas y problemas?   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 14                     | ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel se realiza de manera abierta?                 | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 15                     | ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?                                     | X  |    | X  |    | X  |    |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr.Wong Silva, Jean Pierre      DNI: 70304870

**Especialidad del validador:**      **DOCTOR EN EDUCACION**

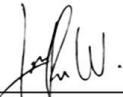
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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

**10 de Enero del 2022**

  
\_\_\_\_\_  
Dr.Wong Silva, Jean Pierre  
DOCTOR EN EDUCACIÓN  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7247-178X>

**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|----|---|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|    |   | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
|    | <b>DIMENSION: Estructura Formal</b>   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1  | 1. En la institución educativa se establece los objetivos y estrategias de acorde a la misión y visión.                           | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2  | 2. En la institución educativa se elabora planes y proyectos anuales.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3  | 3. La institución educativa cuenta con una adecuada estructura organizativa que propicia el buen clima laboral.                   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4  | 4. La institución educativa cuenta con una estructura jerárquica sólida y confiable   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5  | 5. La institución educativa cuenta con un organigrama definido, aprobado y vigente.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 6  | 6. La institución educativa cuenta con un manual de organización y funciones  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7  | 7. Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas mediante resoluciones.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8  | 8. Se selecciona los docentes teniendo en cuenta sus competencias profesionales.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9  | 9. Se delega responsabilidades y se promociona la autonomía.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 10 | 10. Los procedimientos administrativos están explicados claramente en el manual de organización y funciones.                      | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 11 | 11. El reglamento interno de la institución educativa ha sido elaborado teniendo en cuenta sus intereses y necesidades laborales. | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 12 | 12. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 13 | 13. Las sanciones y reconocimientos están estipulados en el reglamento interno.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
|    | <b>DIMENSION: Estructura Informal</b>   |              |    |             |    |           |    |             |
| 14 | Los directivos de la Institución Educativa promueven una cultura organizacional entre trabajadores.                               | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 15 | Propicia el trabajo en equipo y vocación de servicio.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 16 | En la institución educativa existe un ambiente de trabajo agradable.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 17 | Se estimulan y se recompensan el buen desempeño laboral   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 18 | En la institución educativa se Estimulan al compromiso laboral  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 19 | Existe una comunicación afectiva entre los docentes.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN INTERNA

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|----|--|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|    |  | Si           | No | Si          | No | Si        | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN: Ascendente</b>   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1  | ¿Cuándo se comunica con el director le presta atención?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2  | ¿Los comentarios o sugerencias que le hace el coordinador o el director son tomados en cuenta?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3  | ¿Puede comunicarse con sus supervisores abiertamente para discutir problemas del Centro educativo?   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4  | ¿Puede Ud. Hablar con el coordinador o el director y despejar dudas sobre la retroalimentación que recibieron?                                 | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5  | ¿Tiene confianza con el director para poder hablar de sus problemas personales?  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN: Descendente</b>  |              |    |             |    |           |    |             |
| 6  | Usa sistemas informáticos para acceder a información, recursos y servicios.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7  | Utiliza diferentes fuentes de búsqueda según el tipo y el formato de la información: texto, imagen, datos numéricos, mapa, audiovisual y audio | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8  | Guarda, archiva y recupera la información en Internet.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9  | Conoce herramientas y recursos para la buena gestión del conocimiento en ámbitos digitales.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |

|           |  |           |           |           |           |           |           |  |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| <b>10</b> | Evalúa la utilidad de la información, los recursos y los servicios disponibles                               | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |
|           | <b>DIMENSIÓN : Horizontal</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| <b>11</b> | ¿Se utiliza un lenguaje coloquial y respetuoso cuando se comunican entre compañeros?                         | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |
| <b>12</b> | ¿Hay disposición para comunicar los detalles para la solución de tareas y problemas en el equipo de trabajo? | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |
| <b>13</b> | ¿Se ponen de acuerdo para la solución de tareas y problemas?   | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |
| <b>14</b> | ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel se realiza de manera abierta?                 | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |
| <b>15</b> | ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?                                     | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           | <b>X</b>  |           |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Yaniré María Zegarra Martínez    DNI: 21123665

**Especialidad del validador:**      **Dra. en administración de la Educación.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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

10 de Enero del 2022



**Yaniré María Zegarra Martínez**  
Doctora en Administración  
de la Educación

Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

| Nº                                    | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia1 |           | Relevancia2 |           | Claridad3 |           | Sugerencias |
|---------------------------------------|---|--------------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                       |   | Si           | No        | Si          | No        | Si        | No        |             |
| <b>DIMENSION: Estructura Formal</b>   |   | <b>Si</b>    | <b>No</b> | <b>Si</b>   | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |             |
| 1                                     | 1. En la institución educativa se establece los objetivos y estrategias de acorde a la misión y visión.                           | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 2                                     | 2. En la institución educativa se elabora planes y proyectos anuales.   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 3                                     | 3. La institución educativa cuenta con una adecuada estructura organizativa que propicia el buen clima laboral.                   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 4                                     | 4. La institución educativa cuenta con una estructura jerárquica sólida y confiable   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 5                                     | 5. La institución educativa cuenta con un organigrama definido, aprobado y vigente.   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 6                                     | 6. La institución educativa cuenta con un manual de organización y funciones  | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 7                                     | 7. Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas mediante resoluciones.  | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 8                                     | 8. Se selecciona los docentes teniendo en cuenta sus competencias profesionales.  | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 9                                     | 9. Se delega responsabilidades y se promociona la autonomía.  | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 10                                    | 10. Los procedimientos administrativos están explicados claramente en el manual de organización y funciones.                      | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 11                                    | 11. El reglamento interno de la institución educativa ha sido elaborado teniendo en cuenta sus intereses y necesidades laborales. | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 12                                    | 12. Tiene conocimiento de sus deberes y derechos.   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| 13                                    | 13. Las sanciones y reconocimientos están estipulados en el reglamento interno.   | X            |           | X           |           | X         |           |             |
| <b>DIMENSION: Estructura Informal</b> |   | <b>Si</b>    | <b>No</b> | <b>Si</b>   | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |             |

|    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 14 | Los directivos de la Institución Educativa promueven una cultura organizacional entre trabajadores. | X |  | X |  | X |  |  |
| 15 | Propicia el trabajo en equipo y vocación de servicio.   | X |  | X |  | X |  |  |
| 16 | En la institución educativa existe un ambiente de trabajo agradable.                                | X |  | X |  | X |  |  |
| 17 | Se estimulan y se recompensan el buen desempeño laboral   | X |  | X |  | X |  |  |
| 18 | En la institución educativa se Estimulan al compromiso laboral                                      | X |  | X |  | X |  |  |
| 19 | Existe una comunicación afectiva entre los docentes.  | X |  | X |  | X |  |  |
| 20 | Se interesa por la solución de problemas de índole laboral  | X |  | X |  | X |  |  |
| 21 | Cultiva el buen trato y basado en valores   | X |  | X |  | X |  |  |
| 22 | Aplica técnicas de negociación y resolución de conflictos   | X |  | X |  | X |  |  |
| 23 | Se siente motivado trabajando en la institución educativa   | X |  | X |  | X |  |  |
| 24 | Promueve la participación y toma de decisiones de todos los docentes de la institución              | X |  | X |  | X |  |  |
| 25 | Participa activamente en la toma de decisiones en la institución educativa.                         | X |  | X |  | X |  |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Yaniré María Zegarra Martínez DNI: 21123665**

**Especialidad del validador: Dra. en administración de la Educación.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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

De Enero del

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yanira', written over a horizontal dotted line.

**Yanira María Zegarra Martínez**

**Doctora en Administración  
de la Educación**

**Firma del Experto Informante.**

Base de datos de la muestra

| Nº | Variable 1: Comunicación Interna |    |    |    |    |             |    |    |    |     |            |     |     |     |     |
|----|----------------------------------|----|----|----|----|-------------|----|----|----|-----|------------|-----|-----|-----|-----|
|    | Ascendente                       |    |    |    |    | Descendente |    |    |    |     | Horizontal |     |     |     |     |
|    | P1                               | P2 | P3 | P4 | P5 | P6          | P7 | P8 | P9 | P10 | P11        | P12 | P13 | P14 | P15 |
| 1  | 1                                | 5  | 2  | 4  | 3  | 4           | 4  | 4  | 1  | 5   | 2          | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 3                                | 3  | 4  | 1  | 1  | 2           | 5  | 2  | 3  | 3   | 1          | 1   | 5   | 5   | 1   |
| 3  | 4                                | 2  | 5  | 4  | 1  | 2           | 5  | 2  | 4  | 2   | 5          | 1   | 2   | 5   | 2   |
| 4  | 5                                | 4  | 1  | 5  | 5  | 4           | 1  | 4  | 5  | 4   | 1          | 5   | 4   | 1   | 4   |
| 5  | 2                                | 4  | 2  | 2  | 2  | 4           | 2  | 4  | 2  | 4   | 2          | 2   | 4   | 2   | 4   |
| 6  | 3                                | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3   | 3          | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 7  | 4                                | 1  | 2  | 5  | 4  | 1           | 2  | 1  | 4  | 1   | 2          | 4   | 1   | 2   | 1   |
| 8  | 3                                | 3  | 4  | 3  | 3  | 3           | 4  | 3  | 3  | 3   | 4          | 3   | 3   | 4   | 3   |
| 9  | 1                                | 2  | 3  | 1  | 1  | 2           | 3  | 2  | 1  | 2   | 3          | 1   | 2   | 3   | 2   |
| 10 | 2                                | 4  | 2  | 2  | 2  | 4           | 2  | 4  | 2  | 4   | 2          | 2   | 4   | 2   | 4   |
| 11 | 3                                | 2  | 3  | 3  | 3  | 2           | 3  | 2  | 3  | 2   | 3          | 3   | 2   | 3   | 2   |
| 12 | 4                                | 3  | 2  | 4  | 4  | 3           | 2  | 3  | 4  | 3   | 2          | 4   | 3   | 2   | 3   |
| 13 | 5                                | 5  | 3  | 5  | 5  | 5           | 3  | 5  | 5  | 5   | 3          | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 14 | 4                                | 1  | 2  | 3  | 4  | 1           | 2  | 1  | 4  | 1   | 2          | 4   | 1   | 2   | 1   |
| 15 | 3                                | 3  | 2  | 3  | 3  | 3           | 3  | 2  | 3  | 3   | 3          | 3   | 3   | 5   | 3   |
| 16 | 2                                | 2  | 3  | 2  | 2  | 2           | 3  | 2  | 2  | 2   | 3          | 2   | 2   | 3   | 2   |
| 17 | 5                                | 4  | 3  | 5  | 5  | 4           | 3  | 4  | 5  | 4   | 3          | 5   | 4   | 3   | 4   |
| 18 | 4                                | 2  | 4  | 4  | 4  | 2           | 4  | 2  | 4  | 2   | 4          | 4   | 2   | 4   | 2   |
| 19 | 3                                | 3  | 2  | 3  | 3  | 3           | 2  | 3  | 3  | 3   | 2          | 3   | 3   | 2   | 3   |
| 20 | 3                                | 2  | 1  | 3  | 3  | 2           | 1  | 2  | 3  | 2   | 1          | 3   | 2   | 1   | 2   |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 48 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 49 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 50 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 |

| Variable 2: Gestión Organizacional |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Estructura formal                  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | Estructura informal |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| P1                                 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14                 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 |
| 2                                  | 5  | 2  | 4  | 1  | 1  | 2  | 4  | 3  | 4   | 4   | 3   | 2   | 4                   | 3   | 1   | 4   | 5   | 1   | 4   | 3   | 1   | 4   | 5   | 2   |
| 3                                  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 2   | 5   | 1   | 2   | 1                   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   |
| 4                                  | 2  | 5  | 4  | 4  | 2  | 5  | 4  | 1  | 2   | 2   | 1   | 2   | 4                   | 1   | 2   | 4   | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   |
| 5                                  | 4  | 1  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5                   | 5   | 4   | 5   | 4   | 1   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 2                                  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4   | 4   | 2   | 4   | 2                   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   |
| 3                                  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 4                                  | 1  | 2  | 5  | 4  | 1  | 2  | 5  | 4  | 1   | 1   | 4   | 1   | 5                   | 4   | 1   | 4   | 1   | 2   | 5   | 4   | 1   | 4   | 1   | 1   |
| 3                                  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 1                                  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2   | 2   | 1   | 2   | 1                   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   |
| 2                                  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4   | 4   | 2   | 4   | 4                   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   |
| 3                                  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 3   | 2   | 3                   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   |
| 4                                  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 3   | 4                   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 5                                  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 1                   | 5   | 1   | 5   | 2   | 3   | 5   | 5   | 1   | 5   | 2   | 5   |
| 4                                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 3  | 4  | 1   | 1   | 4   | 1   | 3                   | 4   | 1   | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   | 1   |
| 3                                  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 2   | 3   | 3                   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"  
Arequipa, 04 de junio del 2021

**OFICIO N° 125 -2021-D-I.E. N° 40256-CMR-UGEL.AS.**

Señora:

**EXTRÁNICA YONI TICONA VERA**  
Maestriza de la UCV

Presente. –

**Asunto   : AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de saludarla cordialmente en nombre de la Institución Educativa N° 40256 "Carlos Manchego Rendon" del P.J. 4 de octubre, distrito de Socabaya y provincia de Arequipa y a la vez aceptar su solicitud y **AUTORIZAR** a su persona como maestriza de la Universidad César Vallejo para aplicar el cuestionario sobre su Tesis "Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la IE N° 40256 "Carlos Manchego Rendon".

Es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



  
Prof. Victor M. Alvarado Murguía  
DIRECTOR  
I.E. N° 40256 Carlos Manchego Rendon  
UGEL AREQUIPA SUR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SILVA NARVASTE BERTHA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "**Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Carlos Manchego Rendon, Arequipa, 2021**" cuyo autor es TICONA VERA EXTRANICA YONI , constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y 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 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, 12 de febrero del 2022

|  |
|--|
| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b> |
| SILVA NARVASTE BERTHA                  |
| <b>DNI: 45104543</b>                   |
| <b>ORCID 0000-0002-2926-6027</b>       |

\_\_\_\_\_  
BERTHA SILVA NARVASTE

