



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN  
EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE  
2021-2022**

**AUTORES:**

**VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO  
PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO**

**TUTORA:**

**DRA. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**

**CALCETA, ENERO DE 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO, con cédula de ciudadanía 1315439727 y PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO, con cédula de ciudadanía 1317482386, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE 2021-2022 es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autoría sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía social de los conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**VÍCTOR A. BARRE ANGULO**

**CC: 1315439727**



---

**PAMELA J. MENDOZA CEDEÑO**

**CC: 1317482386**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO, con cédula de ciudadanía 1315439727 y PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO, con cédula de ciudadanía 1317482386, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE 2021-2022, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**VÍCTOR A. BARRE ANGULO**  
CC: 1315439727



---

**PAMELA J. MENDOZA CEDEÑO**  
CC: 1317482386

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE 2021-2022, que ha sido desarrollada por VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO y PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO, previa a la obtención del título de licenciados en Administración Pública, de acuerdo al REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**DRA. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**  
**CC: 1305863415**  
**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el trabajo de Trabajo de Integración Curricular titulado CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE 2021-2022, que ha sido desarrollado por, VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO y PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO, previo a la obtención del título de licenciados en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**MARÍA PATRICIA GARCÍA VERA**  
**CC: 1306227610**  
**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

**JOSÉ FERNANDO MEJIA LOOR**  
**1307786465**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO**  
**CC: 1309484135**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente con su educación de calidad.

Al Ser Supremo Dios, por la salud y vida que me brinda cada día.

Al Distrito De Educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte por brindarme la facilidad para el proceso investigativo.

A la Licenciada. Fátima Elizabeth Palacios Briones, por su paciencia, ideas y conocimientos para que mi trabajo de titulación sea un éxito.

A mis compañeros de clases ya que juntos nos apoyamos en este proceso con lazos de fraternidad.

A mi familia por el apoyo incondicional fue mi mayor inspiración.

**VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente con su educación de calidad.

Al Ser Supremo Dios, por la salud y vida que me brinda cada día.

Al Distrito De Educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte por brindarme la facilidad para el proceso investigativo.

A la Licenciada. Fátima Elizabeth Palacios Briones, por su paciencia, ideas y conocimientos para que mi trabajo de titulación sea un éxito.

A mis compañeros de clases ya que juntos nos apoyamos en este proceso con lazos de fraternidad.

A mi familia por el apoyo incondicional fue mi mayor inspiración.

**PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mis pasos, por darme la oportunidad de cumplir una meta tan anhelada y poder llegar a este momento tan especial de mi vida.

A mis queridos y amados padres por ser mi pilar fundamental para iniciar la carrera que hoy me estoy profesionalizando, por su apoyo constante y por todos sus consejos y por todo su amor.

A mi familia por apoyarme y darme fuerzas de salir adelante mostrándome todo el tiempo amor y no dejarme caminar sola en este largo camino,

A mis amigos más cercanos, que de una u otra manera me apoyaron con consejos, ánimo y sobre todo me ayudaban a sentirme bien.

**VÍCTOR ALEJANDRO BARRE ANGULO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mis pasos, por darme la oportunidad de cumplir una meta tan anhelada y poder llegar a este momento tan especial de mi vida.

A mis queridos y amados padres por ser mi pilar fundamental para iniciar la carrera que hoy me estoy profesionalizando, por su apoyo constante y por todos sus consejos y por todo su amor.

A mi familia por apoyarme y darme fuerzas de salir adelante mostrándome todo el tiempo amor y no dejarme caminar sola en este largo camino,

A mis amigos más cercanos, que de una u otra manera me apoyaron con consejos, ánimo y sobre todo me ayudaban a sentirme bien.

**PAMELA JAMILETH MENDOZA CEDEÑO**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE TABLAS .....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA .....	6
2.1.1. IMPORTANCIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	6
2.1.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	7
2.1.3. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	8
2.1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	9
2.2. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	10
2.2.1. IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	10
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA ....	10
2.2.3. TIPOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	11

2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	12
2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	13
2.3.2. PRINCIPIOS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	14
2.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	15
2.3.1.1 PLANEACIÓN .....	15
2.3.1.2. ORGANIZACIÓN .....	15
2.3.1.3. DIRECCIÓN .....	15
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	17
3.1. UBICACIÓN .....	17
3.2. DURACIÓN .....	17
3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	18
3.3.1. MÉTODOS .....	18
3.3.2. TÉCNICAS .....	18
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRAS .....	19
3.5. VARIABLES EN ESTUDIO .....	19
3.6. PROCEDIMIENTO .....	19
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	21
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
5.1. CONCLUSIONES .....	30
5.2. RECOMENDACIONES .....	31
ANEXOS .....	38

## CONTENIDO DE TABLAS

**Tabla 1.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la variable canales de comunicación organizacional ..... **2Error! Bookmark not defined.**

**Tabla 2.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión apertura ..... **Error! Bookmark not defined.1**

**Tabla 3.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión flexibilidad..... **22**

<b>Tabla 4.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión multidireccionalidad.....	23
<b>Tabla 5.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión instrumentalización.....	23
<b>Tabla 6.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la variable gestión administrativa.....	24
<b>Tabla 7.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión planeación.....	25
<b>Tabla 8.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión organización.....	25
<b>Tabla 9.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión dirección.....	26
<b>Tabla 10.</b> Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión control.....	27
<b>Tabla 11.</b> Tabla de contingencia Canales de comunicación organizacional * Gestión administrativa.....	27
<b>Tabla 12.</b> Plan de mejora para fortalecer las variables del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte .....	28

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetivos de la comunicación interna.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 2.</b> Clasificación de los canales de comunicación interna.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 3.</b> Tipos de canales de comunicación interna.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 4:</b> Objetivos de la gestión administrativa ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 5.</b> Principios de la administración .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 6.</b> Mapa satélite ubicación Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo fue evaluar los canales de comunicación organizacional interna para la identificación de la influencia en la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua - Rocafuerte 2021-2022. Se utilizaron como métodos el inductivo y analítico que facilitaron el proceso de la investigación, permitiendo la utilización del pensamiento para ejecutar deducciones, análisis y síntesis, de igual forma se utilizaron como técnicas la encuesta y entrevista que sirvieron para acercarse a los hechos y acceder a la recolección de información. Los resultados evidencian que los canales de comunicación organizacional y la gestión administrativa en el distrito se encuentra en un nivel medio identificando deficiencias en las dimensiones apertura, flexibilidad y multidireccionalidad, mientras que la instrumentalización se encuentra en un nivel óptimo. Se concluye que existe un claro déficit en el estado actual de los canales de comunicación organizacional interna en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, determinando que se encuentran en un nivel medio. Esto supone una disminución en las dimensiones de apertura, flexibilidad y multidireccionalidad. Sin embargo, la instrumentalización se encuentra en un nivel óptimo.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación Organizacional, Proceso Administrativo, Correlación, Distrito Educativo

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to evaluate the internal organizational communication channels to identify the influence on administrative management in the Education District 13D12 Tosagua - Rocafuerte 2021-2022. The inductive and analytical methods that facilitated the research process were used as methods, allowing the use of thought to execute deductions, analysis and synthesis, in the same way the survey and interview were used as techniques that served to approach the facts and access to the information. The results show that the organizational communication channels and the administrative management in the district are at a medium level, identifying deficiencies in the dimensions of openness, flexibility and multidirectionality, while instrumentalization is at an optimal level. It is concluded that there is a clear deficit in the current state of the internal organizational communication channels in the Education District 13D12 Tosagua-Rocafuerte, determining that they are at a medium level. This supposes a decrease in the dimensions of opening, flexibility and multidirectionality. However, the instrumentalization is at an optimal level.

## **KEY WORD**

Organizational Communication, Administrative Process, Correlation, Educational District.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La comunicación organizacional en los últimos años ha estado evolucionando hasta convertirse en una herramienta importante en el área empresarial y de gestión, por esta razón se están realizando varios estudios de investigación con este tema. Sin embargo, el mundo laboral se ha visto afectado enormemente por la pandemia mundial del virus, “que no solo afecta a la salud pública y a la economía global, sino que también se convierte en una amenaza que atenta contra el estilo de vida, la salud emocional y las formas de comunicación en las organizaciones” (Organización Internacional de Trabajo [OIT], 2021).

A nivel mundial se ha considerado importante en el campo organización el estudio y utilización del uso eficaz de la comunicación “para el desarrollo de los sectores laborales y productivos; esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, y la toma de decisiones, además de otros procesos que intervienen en el campo laboral” (Contreras y Garibay, 2020).

En este contexto Domínguez (2019), menciona que la comunicación organizacional conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye a motivar a todos los integrantes de la unidad educativa. Además, una de las principales funciones de la comunicación organizacional es “proveer información sobre la gestión y el contexto de la organización a los colaboradores, lo cual permite una disminución de la incertidumbre y a su vez brinda información, claridad y transparencia ante la situación de la organización” (Cevallos et al., 2017, p.115).

Actualmente la gestión administrativa de las instituciones educativas en Latinoamérica, enfrentan una serie de desafíos y se evidencia con las problemáticas del sistema educativo. “La problemática es continua, debido a las normativas excesivas, mala gestión de los directores, deficiente comunicación entre distrito e instituciones educativas, deteriorados canales comunicativos y falta de equilibrio para dirigir todos los aspectos educativos” (Laruta, 2018, p. 66).

Otro estudio realizado por Charry (2018), en Perú, destaca que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las organizaciones, porque transmite objetivos y valores estratégicos. Por otra parte, Osorio *et al.* (2016), en un estudio realizado en una institución de educación superior en Bogotá destacan los valores personales de un tipo de cuatro factores de Schwartz (2006) y el compromiso organizacional de Meyer *et al.* (1993).

Existen muchos aspectos relacionados a “la comunicación interna que se debe corregir para lograr que los docentes se sientan orientados, valorados, comprometidos y motivados, al conocer la importancia de sus puestos de trabajo para el desarrollo eficiente de los procesos educativos” (Castro, 2019.p37). Desde esta perspectiva existe la necesidad social de desarrollar una adecuada comunicación interna.

De manera similar, en Manabí, según datos de Parrales y Muñoz (2017), la comunicación con los usuarios de una institución educativa es percibida como poco eficiente debido a que no cuentan con medios de difusión como radio, televisión o periódico; y aunque cuentan con páginas web y redes sociales, estas carecen de usabilidad y en el caso de las carteleras, con escasa información, lo que ha ocasionado un bajo nivel comunicacional y usuarios insatisfechos.

En lo que respecta al Distrito de Educación 13D12 Tosagua–Rocafuerte, objeto de este estudio tiene como misión garantizar una oferta y adecuada distribución de recursos educativos de calidad con la participación de los actores educativos; sin embargo, es preciso indicar que existe la necesidad de evaluar los canales de comunicación organizacional interna utilizados en los diferentes procesos de la comunidad educativa, y su sincronía con la gestión administrativa.

La idea de evaluar la influencia de los canales de comunicación organizacional interna en la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte 2021-2022, permitirá identificar el grado de eficiencia de los canales de comunicación utilizados y si estos influyen en la gestión administrativa. Esta investigación plantea dar alternativas de solución, que contribuyan a optimizar los canales de comunicación, por ende, mejorar y aprovechar la utilización de recursos y gestión en las unidades educativas.

Lo señalado en párrafos anteriores deja claro que, uno de los factores deficientes es la comunicación organizacional interna. Reyes et al. (2017), argumentan que “la comunicación interna es útil para integrar, alienar e involucrar, esta ha sido, es y será el medio más idóneo para transmitir mensajes, ideas y/o emociones” (p.36). Graverán (2017), plantea que las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones mediante el empleo de diversos medios y canales, logran personal comprometido con los objetivos planteados y optimiza la gestión administrativa.

Si no se fortalecen los canales de comunicación interna en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, podría inducirse el resentimiento y frustración entre los servidores públicos, no se cumpliría la visión, y los objetivos se verán truncados, originando problemas con la gestión y repercutiendo en la calidad de educación brindada a la comunidad.

Con los antecedentes descritos, se realiza el siguiente planteamiento: ¿De qué manera influyen los canales de comunicación organizacional interna en la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte 2021-2022?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica en lo social porque busca generar información e identificar problemas, que contribuirán a optimizar los canales de comunicación y la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua – Rocafuerte, beneficiando toda la comunidad educativa, propiciando la gestión eficiente de los procesos educativos, capacidad para gestionar los recursos financieros, humanos y de infraestructura, compromiso de los líderes educativos, control eficiente a la labor docente, lo cual va a repercutir en ofrecer servicios educativo de calidad para los estudiantes y vinculación con la comunidad.

Como argumenta Farfán et al. (2016), se requiere una gestión centrada en la calidad de las instituciones educativas. “Así también, se necesita administrar los canales de comunicación organizacional interna como una función estratégica asociada a la gestión del proyecto educativo institucional en la comunidad educativa” (p.242).

Por un lado, en lo teórico será de gran aporte porque busca incrementar el conocimiento científico, teórico, orientado a la búsqueda y comprensión de los problemas de los canales de comunicación organizacional interna y gestión administrativa en la institución objeto de estudio; como bien lo señala Charry (2018), “la comunicación interna sirve de herramienta estratégica en todas las instituciones públicas, su aplicación y manejo de información comunicacional ayuda a transmitir correctamente a los participantes de los objetivos y valores estratégicos, que son la base principal en la institución (p.37)”.

Y, por otro lado, en lo práctico, el objetivo es generar información relevante sobre el nivel de relación entre los canales de comunicación organizacional interna y gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua – Rocafuerte, para contribuir a la resolución de posibles problemas identificados, por medio de la propuesta de un plan de mejora, que puedan ser utilizadas en el contexto de la investigación y propiciar a la toma de decisiones. Como argumenta Ibarra (2018), el canal de comunicación interno se divide en formal e informal, “la comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección organizacional en términos de

contribuir racionalmente a la eficacia de la organización y sirve para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento” (p.7).

Por último, en lo legal el artículo 16 de la vigente Constitución de la República del Ecuador (2008), señala que todas las personas, ya sea de manera colectiva o individual, tienen derecho a: “Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos”.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar los canales de comunicación organizacional interna para la identificación de la influencia en la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua - Rocafuerte 2021-2022.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual de los canales de comunicación organizacional interna en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.
- Describir la relación entre los canales de comunicación organizacional interna y la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.
- Proponer un plan de mejora para contribuir a fortalecer los canales de comunicación organizacional interna y optimizar la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Los canales de comunicación organizacional interna influyen en la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte 2021-2022.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

“La comunicación interna es el conjunto de actos de comunicación que se producen en una institución, con la finalidad de informar a los integrantes respecto a las decisiones que se dan en dicha institución, logrando un clima positivo, de integración” (Marín, 2015 p.65). Citando a Villanueva (2015) la comunicación interna, es definida como “un conjunto de mensajes dirigidos a los trabajadores nace como necesidad de motivación a un equipo de trabajo en un entorno cada vez más competitivo, además de ser una herramienta para dar nuevas salidas a cambios incesantes” (p. 55).

Además, García (2016), menciona que “la comunicación interna se ha definido como una comunicación formal que surge de la propia estructura formal de la entidad y que tiene unas funciones concretas que cumplir. Se emplea para transmitir información, instrucciones o cuestiones relacionadas con el trabajo” (p.32).

Con base a lo citado por García (2016), “la comunicación interna busca establecer estándares corporativos que le permita a la organización realizar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia” (p.28). Empleando palabras de Puebla y Farfán (2018), es de vital importancia para “gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los/as trabajadores/as que son la base de la imagen y la reputación, que no solo trata de mejorar el flujo comunicativo en la organización, sino alinear la cultura corporativa” (p.116).

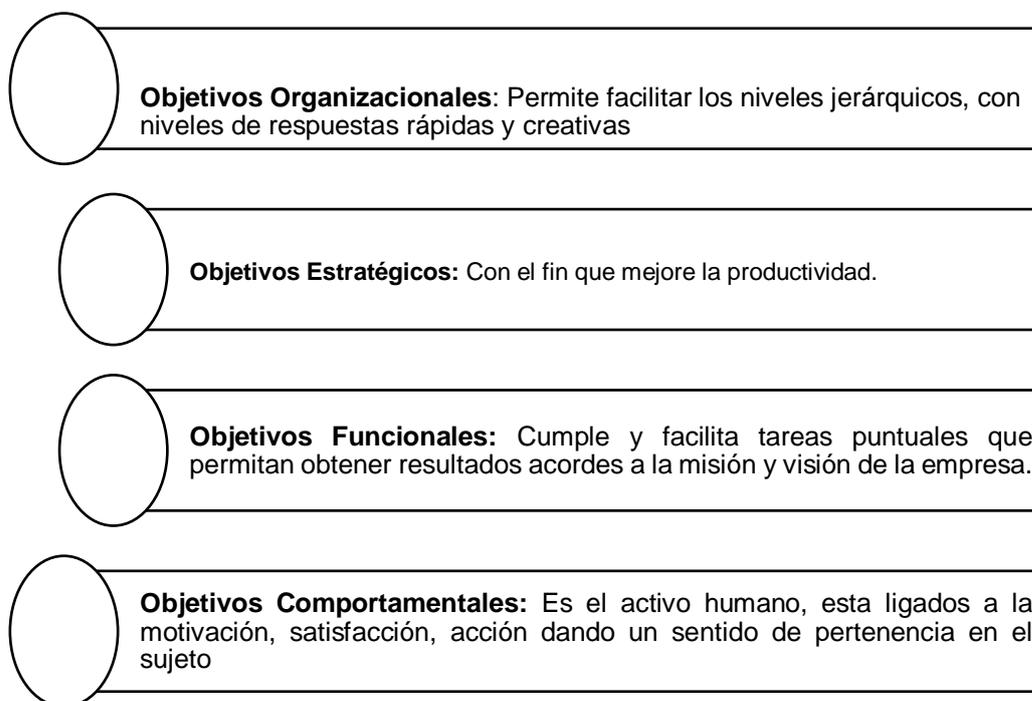
#### **2.1.1. IMPORTANCIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Según Charry (2017) la importancia de la “comunicación interna radica en: participar de manera activa en la institución, sentir mayor motivación, identificación, cohesión con los miembros del equipo y estar informado para mejorar la calidad de trabajo, lo que conllevaría a sentirnos más partícipes de la organización” (p.30).

Además, Pazmay et al. (2017) enfatizan que, “esta comunicación es planeada y no es al azar; es sistemática, el cual implica que sea un proceso en la ciencia y disciplina” (p. 270). Por lo cual, Hoyos y Lasso (2017) concuerdan en que “la buena gestión de la comunicación interna debe cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde la economía, recursos humanos, gerencia”. Mientras que la comunicación organizacional interna se visualiza como una función consustancial de alguna actividad y se requiere administrar y determinarla con precisión (Cervera, 2015).

### 2.1.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

“Los objetivos permiten que la empresa u organización cree relaciones laborales favorables entre sus miembros, dan a conocer su filosofía empresarial con claridad y dependen de las necesidades actuales y de las relaciones existentes entre los trabajadores” (García, 2019). A continuación, el mismo autor expresa algunos objetivos que se presentan en la figura 1.



**Figura 1.** Objetivos de la comunicación interna  
*Fuente.* Datos tomados de García (2019)

Desde este enfoque, la comunicación organizacional interna la conciben, Cuenca y Verazzi (2018) como:

Una serie de acciones de comunicación realizadas por una organización, enfocadas a la creación y conservación de unas apropiadas relaciones con y al interior de sus miembros, mediante el uso de distintas técnicas comunicativas que los mantengan documentados, enlazados y motivados, aportando simultáneamente al logro de las finalidades organizacionales. (p.242).

Para Oyarvide et al. (2017) cuando la comunicación interna está orientada a la estrategia general de la organización tiene que cumplir los siguientes objetivos:

Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización. Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral. Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales. Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (p.125).

### **2.1.3. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

“La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores clientes o usuarios, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial.” (Oyarvide et al., 2017, p.299).

Como argumenta Charry (2018) la comunicación interna

Es una herramienta estratégica clave en las organizaciones, su aplicación y administración de información corporativa comunicacional puede transferir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Todo ello repercutirá en el buen servicio tanto al público interno y externo (p, 55).

#### **2.1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna se presenta en diferentes tipos, por lo que, Rayo (2017) estudia varias formas de comunicación interna, entre los que se encuentran:

Comunicación formal: son las rutas oficiales para enviar información dentro y fuera de la organización; comunicación descendente: la información se genera principalmente en los altos mandos y fluye hacia abajo. La comunicación descendente es más usual en las organizaciones donde existe una jerarquía bien marcada. Comunicación ascendente: son los mensajes que fluyen desde los niveles más bajos hasta los más altos. comunicación horizontal: es la información que se da entre grupos de trabajo o entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, es menos formal y se difunde con mayor rapidez en tiempo de crisis; comunicación informal: esta comunicación es entendida como la no formal que se genera entre los diferentes miembros de la organización y que en ocasiones permite complementar la comunicación recibida a través de los canales formales de la organización (p.13-14).

## 2.2. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

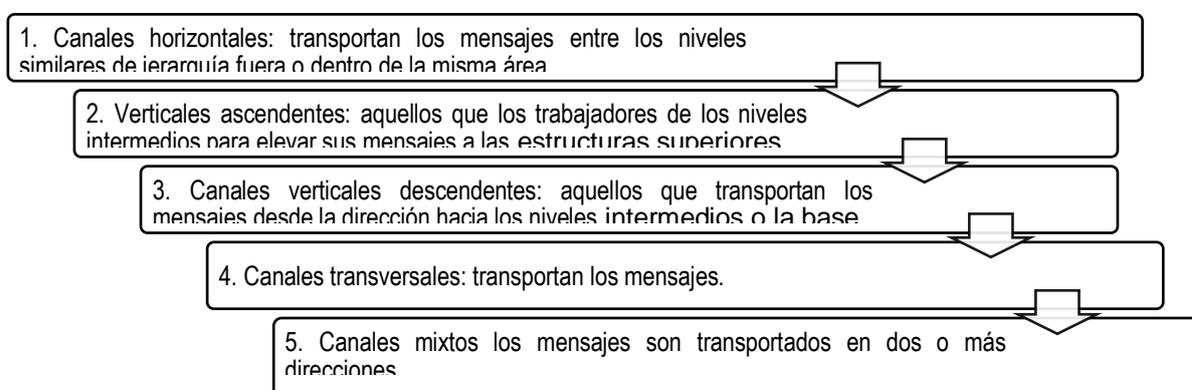
Es el “soporte y la estructura física del mensaje que se desea transmitir al receptor. Estos canales de comunicación pueden dividirse en tres clases: orales, escritos o tecnológicos, los que a su vez pueden dividirse en formales e informales” (Torres, 2018). Además, Andrade (2016) argumenta sobre los tipos de canales de comunicación que existen a lo interno de la institución, en unos casos estableciendo esos tipos dentro de otros niveles de canales de comunicación como la formal e informal y en otros casos como resultado de los niveles y las funciones que desempeñan los individuos que intervienen en ella.

### 2.2.1. IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Su importancia radica en ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir. “Los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones” (Laffitte, 2013 p.65).

### 2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

La clasificación de los canales de comunicación según Peña (2017) radican en varios canales, como canales verticales, canales horizontales, canales transversales, canales mixtos como se detallan en la siguiente figura 2.



**Figura 2.** Clasificación de los canales de comunicación interna  
Fuente. Datos tomados de Peña (2017)

“Se pueden clasificar en formales cuando se apegan a la estructura formal de la organización reflejada en el organigrama, e informales cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que, a estructuras formales de trabajo”, y constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas (Graverán D., 2017).

“Los canales pueden ser clasificados en: directos (dependen de la capacidad de comunicación directa o cara a cara), indirectos o mediatizados (necesitan algún tipo de tecnología- teléfono, la televisión, la radio, etc., para la producción y difusión de mensajes)”. “Los primeros resultan muy efectivos para percibir de cerca la aceptación o rechazo un mensaje; pues se obtiene de primera mano la manifestación de la comunicación extra verbal” (Aduana General de la República de Cuba, 2015.p15).

Además, para Robbins (2015) “La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo a los esquemas laborales prescritos por la organización. Por otra parte la comunicación informal”. Por otro lado, “los canales de comunicación informales pueden ser reuniones entre los empleados de una organización fuera del centro de trabajo, o por medio del uso de tecnologías” (Robbins, 2015, p. 488).

### **2.2.3. TIPOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Cuando se habla de canal formal, se trata de un medio institucionalizado, que tiene como objetivo la "bajada de líneas". “Los más comunes son: memorandos, correo electrónico, carteleras, manuales y reglamentos, revista interna, intranet, la efectividad percibida de los canales formales, aumenta drásticamente a medida que ésta se realiza cara a cara entre el jefe y sus colaboradores” (Maza, 2017).

Además, según Andrade (2016) los canales de comunicación interna son los que se describen en (ver Figura 3.)

Formal	Informal
Correo electrónico	Correo electrónico
Memorando	Sobre mesa del almuerzo laboral
Comunicado	Cena en la casa del jefe
Reunión	Reunión after-office
Revistas y boletines	Partido de fútbol
Entrevistas con el jefe	Vía Pública
Cartelera	Redes sociales no formales
Intranet	
Redes sociales formales	

**Figura 3.** Tipos de canales de comunicación interna  
*Fuente.* Datos tomados de Andrade (2016)

## 2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Romero *et al.* (2016) manifiestan que la gestión administrativa “considera la administrativa, las relaciones sociales, el comportamiento y la pedagógica didáctica, como base en la participación colectiva, para lograr involucrar, reflexionar, concientizar y por consiguiente consensar, alcanzando los resultados planeados y esperados.” (p.2). Mientras que Fayol (1916, como se citó Chiavenato, 2007, p.71) define a “la gestión administrativa, como conjunto de procedimientos relacionados entre sí, en donde se incorpora la planeación, distribución, orientación e inspección”.

Además, la gestión administrativa son todas las actividades que se emprenden con el fin de coordinar el desempeño de un grupo, “es decir manera en la cual se tratan de alcanzar las metas con ayuda del desempeño de las personas y las cosas necesarias para ello y así desarrollar labores esenciales como son la planificación, organización, dirección y control” (Chiavenato, 2014, p.70). También, Ocampo y Valencia (2017) definen a la gestión administrativa como el “proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa” (p.36).

Mientras que para Mendoza (2017) argumenta que la gestión administrativa tiene “un carácter sistémico al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones básicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar”. Además, Rodríguez (2016) establece que “debe estar orientada hacia la búsqueda de nuevos horizontes para la formación integral y la convivencia del hombre, guiado por valores éticos que le permitan consolidar en contexto sus valores existenciales, y lo haga coherente consigo mismo y con la sociedad” (p.65).

### 2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Ocampo y Valencia (2017); Guzmán (2014) los objetivos de la gestión administrativa son los que se presentan en la Figura 4.

<p>Mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa u organización a largo plazo.</p> <p>Proporcionar productos y servicios de calidad y maximizar las ventas.</p> <p>Desarrollar la responsabilidad en el bienestar de la sociedad.</p> <p>Estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.</p> <p>Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.</p> <p>Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.</p> <p>Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.</p> <p>Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su disseminación efectiva.</p> <p>Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.</p>	<p>Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.</p> <p>Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Generar control en los procesos internos y externos.</p> <p>Evaluar las actividades de la empresa.</p> <p>Extender la oferta de servicios o productos</p>
--	---

**Figura 4:** Objetivos de la gestión administrativa  
Fuente: Datos tomado de Guzmán (2014) y (Ocampo y Valencia, 2017)

### 2.3.2. PRINCIPIOS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“El principio consiste en que una organización debería ser transparente en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad. Reflejar de forma clara, precisa, completa y razonable la información sobre las políticas, decisiones y actividades que es responsable” (Salao y Yáñez, 2014 p.5). Además, los principios fundamentales (ver Figura 5).

División del trabajo	Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
Autoridad	Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas.
Disciplina	Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
Unidad de mando	Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
Unidad de dirección	Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
Subordinación del interés individual al bien común	En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso de la organización entera.
Remuneración	La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
Centralización	Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza.
Jerarquía	La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representa por casillas y líneas bien definidas.
Orden	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
Equidad	Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
Estabilidad del personal	Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
Iniciativa	Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
Espíritu de grupo	Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

**Figura 5.** Principios de la administración  
Fuente. Fayol, (1916) editado por Carrillo, (2018).

### **2.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

“El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, la organización, dirección el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado” (Hernández, 2013). Mientras que para Pacioli (2013) existen “cuatro elementos muy importantes que se denomina el proceso administrativo, extraído de la definición de administración, y que están relacionados con la gestión administrativa; sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, dirección y control” (p.16).

#### **2.3.1.1 PLANEACIÓN**

“La planeación establece la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los presupuestos, los programas y las restricciones del proyecto” “(Münch, 2014.p.176). Para Ocampo y Valencia (2017) establece la definición de los objetivos, las políticas y estrategias que dirigirán la adquisición, uso y disposición de recursos para cumplir dichos objetivos. Además, Robbins y Coulter (2015) argumentan que “la planeación es pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos” (p.5).

#### **2.3.1.2. ORGANIZACIÓN**

Según Naumov (2015) “la organización es una parte del proceso administrativo en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos” (p.2). También para Hernández (2017) “es fundamental para el gestor cultural la creación del buen ambiente de trabajo, una organización es la consecuencia de la coordinación del trabajo de todos, es la búsqueda del esfuerzo de todos” (p.12).

#### **2.3.1.3. DIRECCIÓN**

Se trata de la realización diaria de las actividades detalladas, teniendo como características el conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva,

“encaminar a los empleados al espíritu de cooperación, inspirar confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y colectivo y conectar diversas actividades, recurso y personal adecuado” (Ocampo y Valencia 2017).

Benjamín y Fincowsky (2015) refieren a la dirección como el proceso de guiar y proveer el soporte necesario para:

Establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados; examinar el trabajo realizado; evaluar el desempeño Identificar las metas específicas de evaluación de desempeño; discutir la evaluación con el empleado contribuyan con eficacia el logro de las metas de la organización por medio de un desempeño elevado de los trabajadores.  
(p.10)

#### **2.3.1.4. CONTROL**

Hellriegel *et al.* (2016) entiende que “controlar es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, lo que constituye una forma adecuada de armonizar objetivos con control”. (p.13). Además, Hernández (2017) define que “este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientada hacia el objetivo” (p.8).

## CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en las instalaciones del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, en el cantón Tosagua, perteneciente a la provincia de Manabí, ubicado en la calle 26 de junio ciudadela Abdón Bermúdez. A continuación, se muestra la ubicación geo referencial de la institución, con una longitud de @ -0.7836238,-80.2403443,784m

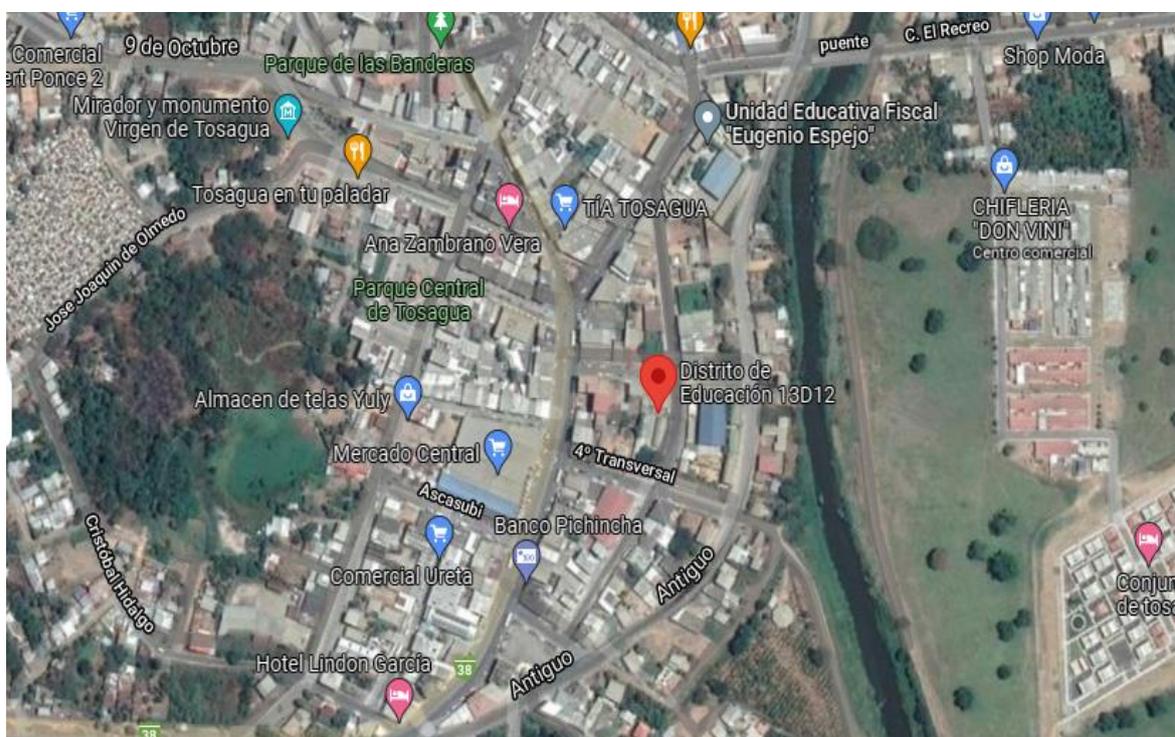


Figura 6. Mapa satélite ubicación Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte  
Fuente. Datos tomados de Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

Para la elaboración y ejecución de este trabajo de titulación tuvo un marco temporal de ejecución de nueve meses, mismo que se pudo ejecutar cada una de las actividades planteadas en las tres fases del trabajo, tanto para el trabajo de campo como también para la recolección, análisis tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

### **3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **3.3.1. MÉTODOS**

##### **Inductivo**

Con este método se pudo recolectar datos por medio de los indicios de la investigación, obteniendo como resultados afirmaciones con tipo generalizado y concluido por una opinión a primera vista de la evaluación de los canales de comunicación organizacional interna y su influencia en la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua – Rocafuerte. Como argumenta Rodríguez y Pérez (2017) que el método inductivo es un “elemento que permite formar un razonamiento donde existe un traspaso de conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (p,38).

##### **Analítico**

Por medio de este método analítico se analizaron los resultados obtenidos sobre el nivel de los canales de comunicación utilizados, además la repercusión en la gestión administrativa en el Distrito de Educación con el fin de proponer un plan de mejoras. Al respecto “el método analítico de investigación es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo.” (Rodríguez, 2018, p.7).

#### **3.3.2. TÉCNICAS**

##### **- ENCUESTA**

La encuesta se aplicó a los trabajadores para conocer el nivel de los canales de comunicación interna que utiliza el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte. Por consiguiente, López y Fachelli, (2015) establecen que, la encuesta es una de las técnicas de investigación que más se utiliza, “trascendido en el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad, siendo así, una de las herramientas más utilizadas al momento de extraer información relevante en la investigación planteada”.

## - ENTREVISTAS

Se aplicará la entrevista a los trabajadores del Distrito para determinar el grado de la gestión administrativa aplicada en la institución. Al respecto, Sanchis y Bonavia (2017) comentan que la entrevista tiene como objetivo proporcionar “un nivel de detalle informativo que pocos medios tienen, y además consiente el contacto seguido con los empleados/as, y puede esgrimir para la estimación del rendimiento y su posterior seguimiento” (p.16).

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRAS

La población y la muestra la conformaran el total de trabajadores del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte con un total de 20.

### 3.5. VARIABLES EN ESTUDIO

**Variable independiente:** Canales de comunicación.

**Variable dependiente:** Gestión administrativa.

### 3.6. PROCEDIMIENTO

#### **FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE**

- Determinación, validación y diseño del instrumento de evaluación de los canales de comunicación organizacional.
- Aplicación, tabulación y análisis de la información obtenida.

En la primera fase se realizó la búsqueda de las variables, dimensiones e indicadores, así mismo se validó y diseñó el instrumento para la evaluación del grado de canales de comunicación organizacional. Después se aplicó el instrumento de evaluación, con la información obtenida se realizó la tabulación y

análisis de los datos por medio de Microsoft Excel (2019), los resultados fueron presentados en cuadros y gráficos.

## **FASE 2. DESCRIBIR LA RELACIÓN ENTRE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE.**

- Aplicación del instrumento de evaluación para medir el nivel de la gestión administrativa.
- Tabulación y análisis de la información obtenida.
- Realizar el análisis descriptivo entre los canales de comunicación organizacional interna y la influencia en la gestión administrativa.

En la fase 2 se procedió a la aplicación de la evaluación para determinar el grado gestión administrativa, así mismo se realizó la tabulación y análisis de los datos con ayuda de la hoja de cálculo, Microsoft Excel (2019), además se realizó el análisis descriptivo entre los canales de comunicación organizacional interna y la influencia en la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.

## **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA CONTRIBUIR A FORTALECER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE.**

- Estructuración del plan de acciones mediante la matriz 5W+1H.

En esta fase se diseñó la propuesta de un plan de acciones con los resultados obtenidos en la evaluación aplicada, para contribuir a corregir o fortalecer los canales de comunicación utilizados, que repercuta positivamente en optimizar la gestión administrativa, por medio de la matriz 5w+1h que constó de acciones, responsables, así mismo las actividades de mejoras, tiempos de reacción, responsabilidades y los indicadores de control.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. FASE 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE

Para diagnosticar el estado actual de los canales de comunicación organizacional interna en el distrito de educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, se aplicó un instrumento de evaluación tomando de referencia al aplicado por Flores y Chafloque (2019) (Anexo 1), obteniendo los siguientes resultados que están detallando las variables y las dimensiones en estudio, con tres niveles de evaluación: alto medio y bajo.

**Tabla 1.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la variable canales de comunicación organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	14	70,0	70,0	70,0
	ALTO	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Al evaluar la variable canales de comunicación organizacional (ver tabla 1) se obtuvo como resultado que se encuentra en un nivel medio (70 % de los encuestados) y el 30 % consideraron que se encuentra en un nivel alto. Estos resultados son similares a los datos reportados por Flores y Chafloque (2019) en su investigación encontrando que el 50,54% de los empleados piensan que los canales de comunicación interna tienen un nivel regular y el 23,66% lo respondieron que buena.

**Tabla 2.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión apertura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	8	40,0	40,0	40,0
	ALTO	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla 2 la dimensión evaluada apertura en el Distrito de Educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte, dio como resultado en un 60 % nivel alto, mientras que el 40 % de los encuestados manifestaron que, en un nivel medio, esto se debe a que existe buena disposición para atender conflictos, quejas o denuncias internas que involucren a los trabajadores del distrito de educación 13D12, además los canales de comunicación utilizados entre las distintas áreas y/o oficinas en la educación 13D12 son eficientes, pero no existe para todos los trabajadores el mismo acceso a los canales de comunicación interna.

**Tabla 3.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión flexibilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	15	75,0	75,0	75,0
	ALTO	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En cuanto a la dimensión flexibilidad (ver tabla 3) de los 20 trabajadores encuestados, el 75 % respondieron que se encuentra en un nivel medio, mientras que el 25 % respondieron que, en un nivel alto, se pudo evidenciar por medio de las encuestas que los canales de comunicación interna (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc.) en el distrito, no mejoran en su totalidad las coordinaciones laborales, la comunicación y la dirección del trabajo por lo que existe cierta deficiencia en cuanto a los canales de comunicación. Ramírez y Napa (2018) en su investigación concluyeron que “la comunicación que se da en los trabajadores es ineficiente, debido a las actitudes y comportamientos que afectan las relaciones interpersonales dentro de la empresa, asimismo, muestran poco interés en la recepción de mensajes para fortalecer la comunicación”.

Como argumentan Navarro y Sanz (2018) los directores o gerentes deben “dedicarse profundamente a la elección de canales de comunicación correctos, dedicando tiempo en la gestión y en la recepción de los comentarios de los empleados desarrollando la comunicación y la relación entre los trabajadores y los CEOs”. (p. 408).

**Tabla 4.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión multidireccionalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Medio	16	80,0	80,0	85,0
	Alto	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 4 se puede observar los resultados obtenidos al evaluar la multidireccionalidad en el distrito, propiciando como resultado que solo el 15 % de los trabajadores considera que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, el 80 % en un nivel medio y el 5 % en un nivel bajo. Estos resultados pueden estar atribuidos a que la institución no informa constantemente sobre las actividades que realiza o cambios en el proceso y no consta un plan de comunicación que detalle los canales que existen en la institución y en qué momento se debe utilizar cada canal, al respecto, Suárez (2018) señala “que es común que en las instituciones existan crisis tanto internas como externas, lo crítico es que no se cuente con adecuados planes de comunicación” (p.46).

**Tabla 5.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión instrumentalización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	8	40,0	40,0	40,0
	ALTO	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Con lo que respecta a la dimensión instrumentalización, al ser evaluado en estado actual se obtuvo como resultado que se encuentra en un nivel alto 60 %, mientras que el 40 % de los encuestados respondieron que un nivel medio, esta buena puntuación debe a que los canales de comunicación son diversos en el distrito, los mensajes oficiales (resoluciones, comunicados, etc) emitidos por la institución llegan de forma rápida y oportuna con el uso de la tecnología y encuentran en constante actualización. Mohamad, et al. (2018) afirma que en una “buena gestión se hace uso de comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación de marketing, ciencias de la información, comunicación gerencial y organizacional, liderazgo y cultura corporativa, la cual fortifica y mejora la identidad corporativa de la organización”.

## 4.2. FASE 2. DESCRIBIR LA RELACIÓN ENTRE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE.

En esta fase se aplicó un instrumento de evaluación tomando de referencia al aplicado por Salvador (2018) (Anexo 2) para evaluar el estado actual de la gestión administrativa en el distrito de educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, luego con estos resultados se realizó un análisis de correlación estadístico, en donde se encontró los siguientes resultados que son detallados a continuación.

**Tabla 6.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la variable gestión administrativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	13	65,0	65,0	65,0
	ALTO	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Al evaluar la variable gestión administrativa se obtuvo como resultado que se encuentra en un nivel medio (65 % de los encuestados) y el 35 % consideraron que se encuentra en un nivel alto. Es importante que se esté en un nivel óptimo puesto tal como lo indica Edwards (2018) la importancia de la gestión administrativa es esencial para alcanzar un propósito como medio de asegurar la estabilidad y el éxito de la institución.

**Tabla 7.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión planeación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	1	5,0	5,0	5,0
	ALTO	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El 95 % de los trabajadores encuestados (ver tabla 7) consideraron que la planeación en la gestión administrativa de la institución se encuentra en un alto nivel, por el contrario, solo el 5% consideraron un nivel medio. Esto evidencia que se sienten identificado con la misión y visión de la organización, están involucrados en la programación de actividades, además están definidos claramente los objetivos del distrito y cuenta con un plan que oriente las actividades, al respecto

Santos (2017) expresa que “la planeación es un conjunto de formas, actividades e instrumentos que logran ejercer los recursos de características humanas, materiales y financieras de una institución a fin de alcanzar un propósito” (p.35).

**Tabla 8.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	3	15,0	15,0	15,0
	ALTO	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 8 se puede observar que el estado actual de la dimensión organización según las respuestas de los trabajadores del distrito con un 85 % se encuentra en un nivel alto, mientras que el 15 % en un nivel medio, esto debido a que se divide el trabajo con eficiencia dependiendo de las habilidades de cada persona, las funciones del personal están definidas, las normas establecidas en el reglamento interno se cumplen en su mayoría y los recursos del distrito de educación son bien utilizados. Como menciona Ramírez (2018) la organización “permite alcanzar los objetivos corporativos. Las empresas no surgen ni se desenvuelven de manera espontánea. Es necesario poner en orden sus recursos y determinar qué funciones, metas, prioridades y distribuciones de tareas han de implementarse” (p.46).

**Tabla 9.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión dirección.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	1	5,0	5,0	5,0
	MEDIO	15	75,0	75,0	80,0
	ALTO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla 9 solo el 20 % de los encuestados respondieron que la dimensión control se encuentra en un nivel alto, mientras que el 75 % respondió que un nivel medio, aunque que el 5 % un nivel bajo, esto se debe a que no son coordinadas las actividades diarias de trabajo entre las diferentes áreas, falta de motivación de la institución al personal para realizar su trabajo y poca orientación por parte del jefe inmediato cuando se realiza alguna labor que desconoce o comienzan a aprender los trabajadores. Como argumentan Fuentes y Cordón

(2017) la organización en la gestión administrativa es desempeñar estrategias planeadas canalizadas a labor hacia los objetivos por medio del liderazgo e incentivo de la motivación.

**Tabla 10.** Tabla descriptiva de los resultados del estado actual de la dimensión control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	15	75,0	75,0	75,0
	ALTO	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En cuanto a la dimensión control en la gestión administrativa del Distrito de Educación, el 75 % de los encuestados respondieron que se encuentra en un nivel medio y el 25 % en un nivel alto, existen algunas deficiencias como la falta de monitoreo en las tareas diarias para una mejora continua y escasa evaluación constante de su desempeño laboral. La importancia del control dentro de la gestión administrativa radica en comprobar que las actividades diarias progresen con estrategias planificadas, con el propósito de acelerar la toma de decisiones (Palacios, 2020).

### **Realización del análisis descriptivo entre los canales de comunicación organizacional interna y la influencia en la gestión administrativa.**

Luego de obtener el estado actual de los canales de comunicación interna y de la gestión administrativa en el distrito de educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, se procedió a realizar un análisis descriptivo, entre los canales de comunicación organizacional interna y la influencia en la gestión administrativa, resultados que se detallan en la siguiente tabla 11.

**Tabla 11.** Tabla de contingencia Canales de comunicación organizacional \* Gestión administrativa

		Gestión administrativa (agrupado)		Total	
		Medio	Alto		
Canales de comunicación organizacional	Medio	Recuento	13	1	14
		% dentro de trabajadores	65%	5%	70%
	Alto	Recuento	0	6	6
		% dentro de trabajadores	0 %	30%	30%
	Total		13	7	20
			65%	35%	100%

Como se observa en la tabla 11 el 65 % de los trabajadores evaluados coincidieron en sus respuestas al evaluar que los canales de comunicación organizacional y la gestión administrativa se encuentran en un nivel medio, mientras que el 30 % mencionaron que estas dos variables se encuentran en nivel alto, por lo que podemos identificar que tienen influencia y repercuten entre sí. Al respecto Matute, y Pina (2017) argumentan que cuando “hay una adecuada gestión, la identidad corporativa proporciona beneficios tanto internos como externos, reflejando fluidez, coordinación particularizando los canales con respecto a la comunicación, inclusive pueden influir en los rendimientos económicos, así como financieros” (p. 61).

#### **4.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA CONTRIBUIR A FORTALECER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE.**

Para fortalecer y corregir las deficiencias detectadas de los canales de comunicación organizacional y de la gestión administrativa, se propone el plan de mejoras por medio de la matriz 5w+1h (Carreño et al. 2017). Implementando acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento. La tabla 12 lo detalla.

**Tabla 12.** Plan de mejora para fortalecer las variables del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte

Dimensiones Qué (WHAT)	Por qué (WHY)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
Apertura	No existe para todos los trabajadores el mismo acceso a los canales de comunicación interna.	Directora distrital	Semestral	Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte	Capacitación al personal sobre procesos de la comunicación interna, mediante talleres.	Número de trabajadores capacitados/Número de trabajadores
Flexibilidad	Los canales de comunicación interna (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc.) en el distrito, no mejoran las coordinaciones laborales.  Escasa contribución de los canales de comunicación interna (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc.) en el mejoramiento de la comunicación, dentro distrito de educación 13D12.	Directora distrital	Anual  Semestral	Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte	Realizar planes de acción enfocados en mejorar los canales de comunicación interna para optimizar la comunicación y condiciones laborales de todo el personal	% de mejoramiento de condiciones labores y comunicación interna
Multidireccionalidad	No informa constantemente sobre las actividades que realiza o cambios en el proceso.  No consta un plan de comunicación que detalle los canales que existen en la institución y en qué momento se deben utilizar cada canal.	Directora distrital	Frecuente  Anual	Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte	Realizar reuniones constantes donde se socialice con todos los miembros del distrito los cambios en las actividades o procesos.  Crear un plan de comunicación concreto que detalle los canales de comunicación que existen y en qué situaciones debe utilizarse cada canal.	Número de reuniones realizadas.  Número de trabajadores que reciben y leen el plan de comunicación/ número total de trabajadores

Dirección	<p>Falta de motivación de la institución al personal para realizar su trabajo.</p> <p>Poca orientación por parte del jefe inmediato cuando se realiza alguna labor que desconoce o comienzan a aprender los trabajadores.</p>	Directora distrital	Semestral	Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte	<p>Brindar incentivos y reconocimientos que permita al personal realizar sus actividades con mayor confianza y responsabilidad.</p> <p>Crear un plan de inducción para nuevos trabajadores o cuando existe un cambio de actividad diario</p>	<p>Número de trabajadores capacitados/Número de trabajadores</p> <p>Número de trabajadores capacitados/Número de trabajadores</p>
Control	<p>Falta de monitoreo en las tareas diarias para una mejora continua</p> <p>Escasa evaluación constante del desempeño laboral.</p>	Directora distrital	Semestral	Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte	Evaluar el cumplimiento de las tareas de cada departamento.	Número de trabajadores capacitados

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Este estudio tuvo como objetivo evaluar los canales de comunicación organizacional interna. Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, y con base en la bibliografía especializada se determinó que los canales efectivos de comunicación garantizan el buen funcionamiento de los procesos, no solo a nivel interno, también externamente, lo que posiblemente conlleva al logro de los objetivos organizacionales y fortalecimiento de relaciones.

Los resultados arrojan un claro déficit en el estado actual de los canales de comunicación organizacional interna en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, determinando que se encuentran en un nivel medio. Esto supone una disminución en las dimensiones de apertura, flexibilidad y multidireccionalidad. Sin embargo, la instrumentalización se encuentra en un nivel óptimo.

La propuesta del plan de mejora, contribuirá a fortalecer las falencias detectadas en los canales de comunicación organizacional interna y optimizar la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, el mismo que fue diseñado bajo la matriz 5w+1h. Los elementos incluidos en el método permiten un análisis exhaustivo de la situación presentada y permiten detectar oportunidades de mejora. Las respuestas a las preguntas (qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo) ayudan a identificar posibles soluciones que podrían aplicarse y observar su eficacia.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico, se deja abierta la posibilidad de que en las futuras generaciones se evalúen los canales tecnológicos, con el objetivo de actualizar en el uso de estrategias organizacionales que va desde el acceso a la información hasta su transmisión en distintos soportes una vez tratada, incluyendo la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como elemento esencial para informarse, aprender y comunicarse en los ambientes laborales en el Distrito de Educación 13D12. En este sentido se sugiere evaluar chats internos, grupos, mensajes instantáneos o alguna red social corporativa, permitirá agilizar el traspaso de información entre compañeros o grupos específicos de trabajo; esto, permitirá gestionar los grupos de trabajo, sin dejar de ser óptimos y eficaces.

Desde el punto de vista académico, destacamos la importancia de seguir investigando este tema en otras instituciones públicas, ya que estas deben responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. Por lo tanto, invitamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí a seguir propiciando la función sustantiva de investigación, dado que el éxito de las relaciones en una institución radica en la calidad de sus procesos comunicativos.

Atendiendo a estas consideraciones se enfatiza la necesidad de aplicar la propuesta del plan de mejora, para fortalecer las falencias detectadas en los canales de comunicación organizacional interna y optimizar la gestión administrativa en el Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte. Esta propuesta es una estrategia para que los trabajadores en cada área se mantengan informados sobre los procesos que se realizan, para cumplir de manera oportuna con los objetivos asignados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aduana General de la República de Cuba. (2015). Manual de Gestión de la Comunicación Interna.
- Andrade Goyes, A. (2016). *Plan de comunicación para el gobierno autónomo descentralizado de Montufar, provincia del Carchi*. (tesis de pregrado). Universidad internacional del ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1718/1/T-UIDE-1138.pdf>
- Benjamín, E & Fincowsky, F. (2015). Organización de empresas. 4 ed. México. D.F. McGraw Hill, 34-40.
- Bermúdez Castañeda, M. (2016). *Influencia de la comunicación interna en la imagen corporativa de la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad Metropolitana de Lima, año 2016*. [Tesis de pregrado] <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4821>
- Cantón Mayo, I., y María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*, 19, 107–130.
- Castro Landin, V. (2019). *La comunicación interna en los docentes de una Unidad Educativa, La Troncal, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51837/Castro\\_LVD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51837/Castro_LVD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cervera Fantoni, Á. (2015). Comunicación total. Quinta edición. ESIC Editorial.
- Cevallos Icaza, M., Espinosa Wills, N., Sadi, G., Ancín Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional. *Austral comunicación*.6(1): 133-160. ISSN 2313-9129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433>
- Charry Condor, H (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comunicación*.9(1). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci_arttext)
- CHARRY CONDOR, H. (2017). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL. *REVISTA COMUNIACIÓN*.9(1). [HTTP://WWW.SCIELO.ORG.PE/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI\\_ARTTEXT&PID=S2219-71682018000100003](HTTP://WWW.SCIELO.ORG.PE/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S2219-71682018000100003)
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Australia: Thompson.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Educación.
- Constitución de la República del Ecuador. Art. 16. Oficial 449 de 20- oct- 2008 Última modificación 13-jul-2011 Estado Vigente. (Ecuador).
- Contreras Delgado, O y Garibay Rendón, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Edwards, R. (2018). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of by Fayol. *Management Henri* 1(1), 2-12. Obtenido de [https://journals.seagullpublications.com/ijeer/assets/paper/IJ0320190910/f\\_IJ0320190910.pdf](https://journals.seagullpublications.com/ijeer/assets/paper/IJ0320190910/f_IJ0320190910.pdf)
- Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O., y Sáenz Gavilanes, J., (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, (2) 4, 179-190. <https://bit.ly/2qfoxbc>
- Flores Rodríguez, J y Chafloque Aguilar, C. (2019). *Gestión de los canales de comunicación interna e identidad corporativa en los trabajadores administrativos de la UGEL Santa, 2019*. [Tesis de pregrado. Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44588>
- Fuentes Fuentes, M., & Córdón Pozo, E. (2015). *Administración de Empresas: Planificación y Organización*. España: Ediciones Pirámide.
- Gantt, H. (1974). *Work, Wages and Profit* (2ª. Ed.). The Engineering Magazine.
- García Uceda, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa*. *Opción*, 32 (7), 684-706. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480039>
- García Villa, M. (2019). *Análisis de los Procesos Comunicacionales Internos y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio*. (Tesis de pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito.

Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18042/1/T-UCE-0009-CSO-127.pdf>

Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Habana].

Guzmán Ortiz, B. (2014). *Diseño de un sistema de Gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionen un sistema de transporte comercial*. [Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>

Hellriegel, D; Jackson, S & Slocum, J. (2016). *Comportamiento organizacional*. 12 ed. México: Cengage Learning.

Hernández Batista, A. (2017). La planeación. *Revista Dialnet*. 4(9), 4-25.

Hernández, k. (2013). *Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de los estudiantes de derecho de la universidad de Cienfuegos*. [Tesis de maestría. Universidad Cienfuegos]. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/index.htm>

Hoyos Zavala, A., Lasso de la Vega, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación retos. *Ciencias de la Administración y Economía*. 7(13). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1390-86182017000100105](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1390-86182017000100105)

Huayamave, A. (2020). *Estrategias de gestión administrativa y su influencia en el servicio educativo de la unidad educativa en Ecuador*. [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo].

Ibarra, A. (2018). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundario de la RED 09 de Puente Piedra-Lima-2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9487/lbarra\\_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9487/lbarra_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jaramillo, L., Díaz, E., y Walteros, D. (2016). Valores Personales y Compromiso Organizacional: más que una simple relación. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la UACJS: RPCC-UACJS*, 7(2), 33-51.

Laffitte, M. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.

Laruta, H. (2018). *Gestión administrativa y la calidad Educativa en la Red 27, UGEL 04, Comas-2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo] - Repositorio institucional. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18182/Laruta\\_LH.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18182/Laruta_LH.pdf?sequence=1 &isAllowed=y)

- López, R. y Fachelli, S. 2015. La encuesta. Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Cap. 3. 1ed, p 5-12. <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- Marín Ramírez, D. (2015). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas*. [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/11837>
- Maza, M. (2017). Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba. [Tesis de maestría. Universidad Católica de Córdoba]. [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM\\_Maza\\_Melisa.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf)
- Mendoza Briones, A. 2017. Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica- Diseño de la Ciencia*. Manta- Ecuador. 3. p 10.
- Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, (4).
- Mohamad, B, Nguyen, B, Melewar, T y Gambetti, R. (2018). Antecedentes y consecuencias de la gestión de la comunicación corporativa (MCP). *The Bottom Line*, 31(1), 56-75. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BL-09-2017-0028/full/html>.
- Münch, L. (2014). Administración. (2da. Ed.). México: Pearson educación.
- Naumov, L. (2015). Organización total. 5 ed. México: Pearson, 23-30.
- Ocampo, L y Valencia, S. (2017). *Gestión Administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial ESSALUD - Tumbes 2016*. [Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Tumbes]. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/88>
- Organización Internacional de Trabajo. (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Sexta edición. Estimaciones actualizadas y análisis. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_755917.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf)
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*. 3(4), p. 299. <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>
- Pacioli, 2013. Proceso de la administración. (En línea). Formato PDF. Disponible en: [https://www.google.com/url?q=http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/41004/Manual\\_de\\_Planificacion\\_Estrategica.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwj](https://www.google.com/url?q=http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/41004/Manual_de_Planificacion_Estrategica.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwj)

118ij9rPcAhWNmlkKHSRcAp0QFggZMAU&usg=AOvVaw2YpXXLgLWILK15FCkg48Ys

- Palacios, M. I. (2020). La administración exige que controlar sea la estrategia para confirmar el éxito en la empresa: El director profesionalizado no solamente controla, también verifica los resultados en cada proceso. España: Independently Published.
- Pazmay, S., Pardo, E. y Ortiz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7 (2), 2704-2716.: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358953728007>
- Peña, C. (2017). Manual de Gestión de la Comunicación. Trabajo de Diploma.
- Pobea, M. (2015). La encuesta. Recuperado de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Puebla, B., y Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles caso de estudio: el corte inglés. *Prisma Social*. (22), p. 116-120. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590/2755>
- Ramírez, D. y Napa, R. (2018). *Diagnóstico en la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014*, [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Santa, Chimbote, Perú].
- Rayo, D. (2017). Diseño de un Plan de Comunicación Interna para mejorar la Comunicación en el Municipio de Esmeraldas. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8205/1/t-uce-0009-651.pdf>
- Reyes, E., Oyarvide, H., Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Dom. Cien.*, ISSN: 2477-8818. 3, (4). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Robbins, S y Coulter, M. (2015). Administración. Un empresario competitivo. 3 ed. México: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2018). Método analítico dentro de la investigación científica. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/metodo-analiti>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>

- Romero, A., López, F., y Hernández, L. (2016). Gestión administrativa apoyada en un Modelo Educativo – Administrativo para. *Revista de estrategias del desarrollo empresarial*. 2(5).36. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/65086>
- Rouquette, A., Suárez, B., Ariza, E. (2014). Relevancia de la formación estadística en la universidad. La importancia de encontrarles sentido a las matemáticas. Distrito Federal, MÉX. *Revista Reencuentro*. 69, p 37-45.
- Salao, M. y Yáñez I. (2014). La Responsabilidad Social como sistema de Gestión. (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, EC. p 13-27.
- Salvador, C. (2018). *La gestión administrativa en instituciones educativas según gestión Ventanilla-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14462>
- Sanchis, P y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *Revista WPOM*. 8(1), p. 16. <https://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/7390/7760>
- Santos, E. (2017). The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. *Cadernos*, 15(2), 209-228. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TPL3pQjLLct8RzGWGVkpVFj/?lang=en&format=pdf>
- Schwartz, S. (2006). Basic Human Values: theory, methods, and applications. *Revue Francaise de Sociologie*. 47, (4).
- Suárez, C. (2018). Herramientas de comunicación para la gestión de crisis. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/herramientas-de-comunicacion-para-la-gestion-de-crisis/>
- Torres, E. (2018). Impacto del estado de los canales de comunicación en el componente de información y comunicación interna de la UGEL 02 – RIMAC – 2018. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8528/3/2018\\_Linares-Mejia.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8528/3/2018_Linares-Mejia.pdf)
- Villanueva, E. (2015) Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública. (Proyecto de grado). Universidad San Martín de Porres. [http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v5/rp/1\\_relacion\\_comunicacion\\_interna.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v5/rp/1_relacion_comunicacion_interna.pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario para evaluar los canales de comunicación organizacional interna

Estimado trabajador (a):

El presente instrumento tiene como objetivo evaluar los canales de comunicación organizacional interna, tal como es percibida por usted. La información es anónima sin identificación de su área de trabajo. Por favor, responda todos los ítems, sus respuestas son absolutamente confidenciales. Tenga en cuenta que no hay respuestas ni correctas ni incorrectas.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presentan 16 afirmaciones descriptivas.

Marque con una "X" el nivel en que cada frase se ajusta a su equipo directivo el cual depende jerárquicamente de su cargo, usando la siguiente escala:

**1= Ninguna vez, 2 = Pocas veces, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre**

N o	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Apertura</b>					
1	Existe buena disposición para atender conflictos, quejas o denuncias internas que involucren a los trabajadores del distrito de educación 13D12					
2	Los canales de comunicación utilizados entre las distintas áreas y/o oficinas en la educación 13D12 son eficientes.					
3	Existe para todos los trabajadores el mismo acceso a los canales de comunicación interna					
4	En el distrito los canales de comunicación son una herramienta fundamental, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los compañeros y mantenerlos informados como para motivarlos.					
	<b>DIMENSIÓN 2: Flexibilidad</b>					

5	Considera las reuniones de trabajo un canal de comunicación persuasivo.				
6	Los canales de comunicación interna (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc.) en el distrito, mejoran las coordinaciones laborales.				
7	Contribuyen los canales de comunicación interna (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc.) en el mejoramiento de la comunicación, dentro distrito de educación 13D12.				
8	Gracias a los canales de comunicación interna en el distrito (reuniones de trabajo, capacitaciones, chat interno, email, quipux, etc) puedo dirigir mejor mi trabajo.				
<b>DIMENSIÓN 3: Multidireccionalidad</b>					
9	Permanezco constantemente informado por parte de la institución sobre las actividades que realiza.				
10	Los canales de comunicación interna (llamadas telefónicas, oficios, correos electrónicos) en el distrito llegan a todas las áreas.				
11	Todos los trabajadores del distrito pueden acceder a los canales de comunicación interna (cartas, llamadas telefónicas, correos electrónicos).				
12	Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal.				
<b>DIMENSIÓN 4: Instrumentalización</b>					
13	Considera a los canales de comunicación diversos en el distrito				
14	Los mensajes oficiales (resoluciones, comunicados, etc) emitidos por la institución llegan de forma rápida y oportuna con el uso de la tecnología				
15	Las comunicaciones internas se desarrollan a través de mecanismos: verbales preferentemente				
16	los canales de comunicación interna (oficios, correos electrónicos, Tablón de anuncios, etc) del distrito de educación 13D12 se encuentran en constante actualización				

## Anexo 2. Cuestionario para evaluar la gestión administrativa

Estimado trabajador (a):

El presente instrumento tiene como objetivo evaluar la gestión administrativa, tal como es percibida por usted. La información es anónima sin identificación de su área de trabajo. Por favor, responda todos los ítems, sus respuestas son absolutamente confidenciales. Tenga en cuenta que no hay respuestas ni correctas ni incorrectas.

**1= Ninguna vez, 2 = Pocas veces, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre**

<b>N o</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>DIMENSIÓN 1: Planeación</b>					
<b>1</b>	Se siente usted identificado con la misión y visión de la organización.					
<b>2</b>	Están definidos claramente los objetivos del distrito.					
<b>3</b>	La organización cuenta con un plan que oriente las actividades del distrito.					
<b>4</b>	Está usted involucrado en la programación de actividades de la organización					
	<b>DIMENSIÓN 2: Organización</b>					
<b>5</b>	Se divide el trabajo dependiendo de las habilidades de cada persona.					
<b>6</b>	Las funciones del personal están definidas.					
<b>7</b>	Las normas establecidas en el reglamento interno se cumplen					
<b>8</b>	Los recursos del distrito de educación son bien utilizados					
	<b>DIMENSIÓN 3: Dirección</b>					
<b>9</b>	Son coordinadas las actividades diarias de trabajo entre las diferentes áreas					
<b>1 0</b>	Existe una constante comunicación acerca de las actividades y nuevas propuestas que se implementan en el distrito					

1 1	Considera que la organización motiva a la realización de sus actividades laborables					
1 2	Es orientado por su jefe inmediato cuando realiza alguna labor que desconoce o comienza a aprender.					
<b>DIMENSIÓN 4: Control</b>						
1 3	Los estándares o normas establecidos en la organización son correctos para el adecuado servicio.					
1 4	Considera que su trabajo está en constante monitoreo para una mejora continua					
1 5	Está siendo evaluado de manera constante su desempeño laboral.					
1 6	El monitoreo se encuentra registrado y sustentado a través de algún documento					

### Anexo 3. Obtención de resultados.

