



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE  
CONTRATACIONES EN UNA DIRECCIÓN DEL MINISTERIO DE  
CULTURA, (LIMA-PERÚ) 2022”**

Tesis para optar el título profesional de:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Ana Lucia Beatriz Rodriguez Geldres (0000-0003-0948-3232)

Asesor:

Antonio Roberto Huachaca Urbina (0000-0003-4784-6524)

Lima – Perú

2023

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 8 de noviembre de 2023

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente	<b>ANA CECILIA NAPAN YACTAYO</b>
Miembro 1	<b>MARÍA CLAUDIA ESPÍRITU MALLAUPOMA</b>
Miembro 2	<b>OSCAR DAVID LA CRUZ ARANGO</b>

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES EN UNA DIRECCIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA, (LIMA-PERÚ) 2022”**

Presentado por el(la) bachiller.

**ANA LUCÍA BEATRIZ RODRÍGUEZ GELDRES**

Para optar al título profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Asesorado(a) por:

**ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA**

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de(l) (los) estudiante de la Carrera de **Administración de Empresas** en la sustentación, concluyen de manera unánime ( x ) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista:	<b>ANA LUCÍA BEATRIZ RODRÍGUEZ GELDRES</b>		
Nota (en letras):	<b>Catorce</b>		
Aprobado (x)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.

ANA CECILIA NAPAN YACTAYO  
**Presidente(a) del Jurado**

ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA  
**Asesor(a)**

MARÍA CLAUDIA ESPÍRITU MALLAUPOMA  
**Miembro 1**

OSCAR DAVID LA CRUZ ARANGO  
**Miembro 2**

**ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR**

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS / TRABAJO DE INVESTIGACIÓN<sup>1</sup>**

Lima, 07 de agosto del 2024

Señor,

Dr. Carlos Zavalaga Reyes

**Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación**

**Universidad Científica del Sur**

**Presente.** –

De nuestra consideración,

Yo: Ana Lucía Beatriz Rodríguez Geldres, egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor de tesis Antonio Roberto Huachaca Urbina, declaramos que este informe final de tesis/trabajo de investigación titulado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES EN UNA DIRECCIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA, (LIMA-PERÚ) 2022", sustentado para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de mi investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos <sup>2</sup>, que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



**Firma tesista**  
**Ana Lucía Beatriz**  
**Rodríguez Geldres**  
**DNI: 46226340**



**Firma del asesor de tesis**  
**Antonio Roberto Huachaca**  
**Urbina**  
**DNI: 08665380**

<sup>1</sup> En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD

<sup>2</sup> Los documentos están en: <https://investigacion.cientifica.edu.pe/reglamentos/>

## INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

**Título del documento evaluado.** Comunicación organizacional y gestión de contrataciones en una dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022

**Autores.** Ana Lucia Beatriz Rodriguez Geldres

**Mecanismo de revisión de originalidad.** Evaluación con Turnitin (ID 2429604734).

**Resultado de la evaluación.** 9%

**Revisado por.** Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

**Comentarios sobre la revisión.** Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.

### v.1.1. Comunicación organizacional y gestión de contrataciones

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Científica del Sur

Trabajo del estudiante

2%

2

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.cientifica.edu.pe](https://repositorio.cientifica.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[scielo.iics.una.py](https://scielo.iics.una.py)

Fuente de Internet

<1%

6

[repositorio.unh.edu.pe](https://repositorio.unh.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

## **DEDICATORIA**

A todas las personas y organizaciones que  
buscan el bienestar de los pueblos indígenas.

**Ana Lucía Beatriz Rodríguez Geldres**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al asesor, Dr. Antonio Roberto Huachaca Urbina, por brindarme el soporte del método científico para desarrollar el presente estudio.

A los integrantes de mi familia y compañeros de trabajo, por estar pendiente en la consolidación del cumplimiento de la tesis.

A los servidores del Ministerio de Cultura, por facilitarnos la información para la investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE GENERAL.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2 Formulación del problema.....	21
1.2.1 Problema general.....	21
1.2.2 Problemas específicos.....	21
1.3 Objetivos de la investigación.....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificación de la investigación.....	22
1.5 Limitaciones de la investigación.....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación.....	25
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2 Bases teóricas.....	29
2.2.1 Variable I: Comunicación Organizacional.....	29
2.2.1.1 Importancia de la comunicación organizacional.....	31
2.2.1.2 Dimensiones de la comunicación organizacional.....	32
2.2.1.2.1 Comunicación descendente.....	32
2.2.1.2.2 Comunicación ascendente.....	33
2.2.1.2.3 Comunicación horizontal.....	33

2.2.1.2.4 Comunicación oblicua .....	33
2.2.2 Variable I: Gestión de Contrataciones .....	34
2.2.2.1 Contratación de bienes .....	37
2.2.2.2 Contratación de servicios .....	41
2.2.2.3 Proceso de contrataciones .....	45
2.2.2.3.1 Formulación de requerimiento.....	45
2.2.2.3.2 Actores que formulan el requerimiento .....	45
2.2.2.3.3 Tiempo de formulación de requerimientos.....	45
2.2.2.3.4 Criterios generales para guiar la formulación de requerimiento .....	46
2.3 Definiciones conceptuales .....	48
2.4 Formulación de hipótesis .....	49
2.4.1 Hipótesis general .....	49
2.4.2 Hipótesis específicas .....	49
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	51
3.1 Diseño de la investigación .....	51
3.2 Tipo .....	51
3.3 Enfoque .....	51
3.4 Población .....	52
3.5 Muestra .....	52
3.6 Operacionalización de variables .....	53
3.7 Técnicas para la recolección de datos .....	54
3.7.1 Descripción de los instrumentos .....	54
3.7.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	55
3.8 Técnica para el procesamiento y análisis de datos .....	56
3.9 Aspectos éticos .....	56
CAPITULO IV: RESULTADOS .....	57
4. 1 Resultados descriptivos.....	57
4.1.1 Datos de los participantes.....	57
4.1.2 Relación comunicación organizacional y gestión de contrataciones .....	58
4.1.3 Relación comunicación descendente y gestión de contrataciones .....	58
4.1.4 Relación comunicación ascendente y gestión de contrataciones .....	59
4.1.5 Relación comunicación horizontal y gestión de contrataciones .....	59



4.1.6 Relación comunicación oblicua y gestión de contrataciones .....	60
4.2 Resultados de la estadística inferencial .....	60
4.2.1 Prueba de normalidad de variables y dimensiones de las relaciones .....	60
4.2.2 Validación de la hipótesis general.....	61
4.2.3 Validación de la primera hipótesis específica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.4 Validación de la segunda hipótesis específica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.5 Validación de la tercera hipótesis específica	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.6 Validación de la cuarta hipótesis específica.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
DISCUSIÓN .....	64
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS .....	69
ANEXOS .....	
ANEXO 1: Matriz de consistencia .....	
ANEXO 2: Matriz de operacionalización .....	
ANEXO 3: Instrumento de Evaluación .....	
ANEXO 4: Base de datos .....	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadística de fiabilidad de los instrumentos .....	55
Tabla 2 Frecuencia Comunicación organizacional y gestión de contrataciones .....	58
Tabla 3 Frecuencia comunicación descendente y gestión de contrataciones .....	58
Tabla 4 Frecuencia comunicación ascendente y gestión de contrataciones .....	59
Tabla 5 Frecuencia comunicación horizontal y gestión de contrataciones .....	59
Tabla 6 Frecuencia comunicación oblicua y gestión de contrataciones .....	60
Tabla 7 Prueba de normalidad .....	60
Tabla 8 Hipotesis de investigación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 Contraste de hipótesis .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Usuarios en el proceso de contratación</i> .....	37
Figura 2 Requerimiento de bienes .....	38
Figura 3 Estructura de requerimiento de bienes .....	40
Figura 4 Requerimiento de servicio.....	42
Figura 5 Estructura de requerimiento de servicios .....	44
Figura 6 Flujo de procedimiento de contrataciones .....	46
Figura 7 Plan estratégico de las contrataciones .....	47
Figura 8 Ficha técnica del instrumento ECO .....	54
Figura 9 Participantes por género.....	57

## RESUMEN

En relación con el ámbito de estudio en una entidad del estado, se ha tenido a bien considerar el siguiente objetivo general: Analizar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022. También, 102 colaboradores de las diferentes oficinas de la Dirección conformaron la muestra, el muestreo fue censal. Con respecto a la metodología, el enfoque considerado fue cuantitativo, el diseño no experimental y el tipo básico. Para el proceso de la recolección de datos se trabajó para la primera variable la prueba ECO: Escala de Comunicación Organizacional de Fernández Collao (2009) con 28 ítems. Asimismo, para la segunda variable gestión de contrataciones se creó un cuestionario con 12 ítems. Dichos instrumentos fueron sometidos al proceso de validez y confiabilidad obteniendo resultados válidos. A continuación, después del procesamiento de datos, se encontró una relación directa y significativa con un coeficiente de correlación ( $p=0,525$ ), nivel de criterio moderado entre la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, gestión de contrataciones, comunicación ascendente, comunicación descendente, contratación de bienes y servicios.

## ABSTRACT

In relation to the field of study in a state entity, the following general objective has been considered: Analyze the relationship between Organizational Communication and Contract Management in a Directorate of the Ministry of Culture, (Lima-Peru) 2022. Also, 102 collaborators from the different offices of the Directorate made up the sample, the sampling was census. Regarding the methodology, the approach considered was quantitative, the non-experimental design and the descriptive correlational type. For the data collection process, the ECO test was used for the first variable: Organizational Communication Scale of Fernández Collao (2009) with 28 items. Likewise, for the second variable, recruitment management, a questionnaire with 12 items was created. These instruments were subjected to the validity and reliability process, obtaining valid results. Next, after data processing, a direct and significant relationship was found with a correlation coefficient ( $p=0.525$ ), a moderate level of criteria between organizational communication and contracting management in a Directorate of the Ministry of Culture, (Lima -Peru) 2022.

**Keywords:** Organizational communication, contracting management, upward communication, downward communication, contracting of goods and services.

## INTRODUCCIÓN

Desde el prisma analítico que enmarca la presente disquisición, resulta imperativo subrayar la trascendencia que ostenta la comunicación organizacional en el seno de una administración eficaz y diligente de las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas por el aparato estatal. En este contexto, se erige como uno de los objetivos primordiales la consecución de una interacción óptima y fluida con el proveedor del bien o servicio en cuestión, con el propósito inequívoco de garantizar la satisfacción plena de las especificaciones y exigencias previamente estipuladas.

La articulación de este entramado comunicativo no solo facilita, sino que se constituye en el eje vertebrador de una gestión contractual eficiente, donde la claridad en la transmisión de los requerimientos y la retroalimentación constante entre las partes involucradas se tornan en pilares fundamentales para la consecución exitosa de los objetivos institucionales y la salvaguarda del interés público.

Por su parte, la comunicación organizacional según Riinawati (2019) sustenta que: “Es un sistema de flujo que vincula y promueve el desempeño dentro de la organización para desarrollar sinergias” (p. 48). A partir de lo señalado por el autor, se entiende que ese sistema de flujo transporta la información que promueve las conexiones entre los integrantes de una organización desarrollando concordancias seguras y asertivas. En lo concerniente a la administración de las contrataciones, es menester traer a colación las elucubraciones de Kamala (2017), quien postula con singular agudeza que esta constituye un proceso de cardinal importancia, cuya génesis y desarrollo están intrínsecamente orientados a la optimización y potenciación de las capacidades latentes y manifiestas de una entidad organizacional específica. Este refinado mecanismo de gestión se erige, por

consiguiente, como un instrumento sine qua non para la consecución y materialización de los derroteros estratégicos previamente delineados y establecidos por la cúpula directiva.

La conceptualización propuesta por el precitado autor subraya la naturaleza instrumental de la gestión contractual, concibiéndola no como un fin en sí mismo, sino como un medio sofisticado y multifacético a través del cual las organizaciones catalizan sus recursos y competencias, transmutándolos en resultados tangibles y alineados con su visión teleológica. Este enfoque holístico y proactivo de la gestión de contrataciones trasciende la mera operatividad, elevándose al plano de lo estratégico y transformador en el devenir institucional. Ciertamente para el autor, resalta que las acciones realizadas con la gestión deben estar alineadas a los objetivos y requerimientos de la organización.

En relación con la importancia de la primera variable, Baquero y Cárdenas (2020) resaltan que la comunicación organizacional permite la interacción entre los integrantes de una organización, buscando intercambio de información, así como también experiencias y conocimientos. Por esta razón, el análisis e interpretación de estos factores permite llevar una comunicación asertiva. Por otro lado, Polo-Maquintoch et al. (2022) proponen que para efectos de no perder la coherencia entre las actividades internas y su ámbito externo, es necesario establecer sinergias para fortalecer los canales e interacción de los actores, con el propósito de generar conocimiento.

Del mismo modo, la importancia de la gestión de contrataciones según Trujillo (2011 como se citó en Gutiérrez et al., 2019) establece que la gestión de contrataciones tiene origen en dos aspectos: El primero relacionado a la gestión empresarial y el segundo al buen gobierno de la administración pública, como rol de cumplir con los derechos humanos, ambientales y laborales de la población.

El marco contextual en el que se circunscribe la presente investigación se sitúa en el seno de la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas, entidad adscrita al

Ministerio de Cultura. Esta instancia gubernamental, investida de un mandato de singular relevancia, ostenta como su razón de ser la consecución de un cometido multifacético y de profunda trascendencia sociocultural.

En efecto, la mencionada Dirección General se erige como un ente cuyas atribuciones abarcan un espectro de funciones de carácter evaluativo, coordinativo, propositivo y fiscalizador. Su campo de acción se centra, con particular énfasis, en la esfera normativa que concierne y afecta de manera directa a las comunidades indígenas, constituyéndose así en un baluarte institucional para la salvaguarda y promoción de los derechos inherentes a estos grupos poblacionales.

La labor que desarrolla esta entidad reviste una complejidad singular, pues implica la articulación de diversos factores socioculturales, jurídicos y administrativos, en aras de forjar un corpus normativo que sea congruente con las particularidades y necesidades específicas de los pueblos originarios. Este cometido, lejos de ser una mera formalidad burocrática, se erige como un imperativo ético y legal en el marco de un Estado que reconoce y valora su diversidad étnica y cultural. Asimismo, la defensa de los pueblos en aislamiento e interrelación con otras comunidades. También cumple el rol de proteger las lenguas originarias. Del mismo modo, promueve este legado cultural a través de eventos académicos, difusión de estudios científicos, así como de los derechos lingüísticos.

En el decurso de la presente indagación académica, se procedió a efectuar un minucioso escrutinio de la interrelación existente entre dos constructos de cardinal importancia en el ámbito de la administración pública: la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones. Este ejercicio analítico, lejos de ser una mera yuxtaposición de conceptos, se erigió como un esfuerzo metódico y riguroso orientado a desentrañar las complejas imbricaciones que se tejen entre ambas variables en el entramado institucional objeto de estudio. Para ello, recogió la percepción de los colaboradores de la unidad



orgánica del Ministerio de Cultura. Resaltado en la problemática, la demora en llevar a cabo los procesos de contratación, como la falta de estandarización de los mensajes de comunicación para llevar a cabo las contrataciones y otras acciones asociadas a la gestión.

Dentro del orden de los capítulos, el estudio posee los siguientes:

El rigor metodológico se evidencia en la articulación subsiguiente de la formulación del problema, elemento crucial que actúa como brújula orientadora de toda la investigación. En consonancia con esta delimitación problemática, se procede a la definición de los objetivos, estableciendo así las metas cognoscitivas que la investigación se propone alcanzar.

Como corolario de este capítulo inicial, se exponen la justificación y las limitaciones del estudio. La justificación esgrime los argumentos que fundamentan la pertinencia y relevancia de la investigación, mientras que la explicitación de las limitaciones denota un ejercicio de honestidad intelectual, reconociendo los confines y restricciones inherentes al proceso investigativo.

El siguiente capítulo Marco teórico, contiene los antecedentes internacionales y nacionales, indicando que las investigaciones relacionadas con la variable comunicación organizacional están incluidas en los estudios de los siguientes autores (Valenzuela-Salazar et al., 2020; García, 2020; Valencia y Castaño, 2022; Pilco y Cortez, 2019; Guerra, 2019). También, es importante indicar que los investigadores (Ricse, 2022; Hanco, 2019; Cerna, 2019) consideraron el estudio de la variable gestión de contrataciones. Del mismo modo, se han destacado citas de importantes referencias fidedignas. Paso seguido, se encuentra el planteamiento de las hipótesis, tanto general como específicas.

En relación con el capítulo tres Diseño metodológico se encuentra el enfoque considerado como cuantitativo, el diseño no experimental y el tipo correlacional

descriptivo. Además, se encuentra la población, muestra, operacionalización de variables, técnicas y aspecto ético.

Acerca del capítulo cuatro, sobre los Resultados; en primer lugar, se encuentra un gráfico que define las características de los participantes. Paso seguido, se describen en la estadística descriptiva de las relaciones tratadas en el estudio. Paralelamente, encontrará la validación de las hipótesis utilizando el estadístico Rho de Spearman.

Por último, se pone a consideración el capítulo discusión, conclusión y recomendaciones, donde se argumentaron los antecedentes y citas importantes con los resultados. Tras el análisis, se halló el coeficiente de correlación ( $Rho=0,525$ ) criterio moderado. Asimismo, se confirmó la relación positiva directa entre la comunicación organizacional y gestión de contrataciones.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En relación con el tema, sobre la comunicación organizacional, ésta cumple un papel importante en el ámbito de la interacción de los integrantes de un equipo de trabajo, debido a que los códigos, procedimientos y formas utilizadas permiten a las organizaciones llevar el curso de sus actividades dentro de los cánones normales. Esto quiere decir que, los flujos de los procesos de contratación sean alineados al cumplimiento del marco legal, términos de referencias, requisitos del bien o servicio puesto a contratación y evitar la corrupción. Por otro lado, la gestión de contrataciones, con su debido proceso y su correspondencia con la comunicación organizacional propician una sinergia vital para el cumplimiento de sus operaciones.

Importa resaltar la conceptualización de las variables; en primer lugar, la comunicación organizacional, Simamora (2021) explica: Constituye una red esquematizada sistémicamente para entregar información entre las personas integrantes de una organización para lograr sus objetivos; incluyendo en dicha red patrones formales de relaciones humanas. En lo que concierne al segundo aspecto medular de esta disquisición, se impone la necesidad de dilucidar la noción de gestión de contrataciones, para lo cual se recurre a la conceptualización propuesta por una entidad de incuestionable autoridad en la materia: el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Este ente rector, en su pronunciamiento del año 2018, ofrece una definición que merece un análisis pormenorizado.

Según la exégesis del OSCE, la gestión de contrataciones se erige como un proceso multifacético y de singular complejidad. Este no se limita a una mera transacción mercantil, sino que se configura como un mecanismo sofisticado orientado a la obtención

de bienes tangibles o a la contratación de servicios profesionales provenientes de proveedores externos al aparato estatal. La teleología de este procedimiento trasciende la simple adquisición o contratación, situándose en un plano de optimización y eficiencia. En efecto, su finalidad última radica en la maximización del valor intrínseco de los recursos públicos invertidos, una aspiración que se alinea con los principios de la nueva gestión pública y la búsqueda de la eficacia en la administración estatal. Más aún, esta conceptualización subraya la estrecha vinculación entre la gestión de contrataciones y la consecución de metas y objetivos específicos de cada unidad orgánica. Esta perspectiva implica una visión estratégica de las contrataciones, concibiéndolas no como un fin en sí mismas, sino como un medio instrumental para la materialización de los propósitos institucionales.

En suma, la definición propuesta por el OSCE trasciende una visión meramente operativa o procedimental, para situarse en un plano estratégico donde las contrataciones se configuran como un vector de creación de valor público y de cumplimiento de la misión institucional de los organismos estatales.

Desde la perspectiva internacional, en España, el estudio de Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019) afirman: La comunicación organizacional en la actualidad atraviesa un contexto de cambios a causa de que la tecnología ha tomado un papel protagónico. En consecuencia, todo esto ha generado simplificación y mejora en algunos procesos, de la misma forma ha propiciado el trabajo en equipo. Por otro lado, ha aumentado la divulgación de la información en múltiples medios; por esta razón, los valores asociados a la credibilidad, honestidad han tenido indicios que afectan a las organizaciones.

Continuando con los estudios internacionales, en Argentina Capitani (2020) en relación con la gestión de contrataciones ha manifestado en su estudio que las ventajas

del uso de las tecnologías de información y comunicación a través del control, seguimiento, evaluación y adaptación de los contextos permite fortalecer las estrategias del estado para implementar procesos transparentes, ágiles y eficientes en la gestión de las cuentas. A partir de lo señalado, es necesario destacar que cada estado establece sus reglas, pero es transversal el uso de la tecnología para sus procesos.

En el marco de la realidad nacional, es menester traer a colación dos investigaciones que arrojan luz sobre las variables objeto de nuestro estudio. En primera instancia, la disertación de Piedra (2020) se erige como un referente ineludible en lo concerniente a la comunicación organizacional, presentando hallazgos de singular relevancia.

El estudio de Piedra, cuya metodología y rigor analítico merecen especial mención, ha logrado establecer una correlación directa y de carácter positivo entre la comunicación organizacional y la motivación laboral. Este nexo, lejos de ser fortuito, encuentra su génesis en una variable interviniente de particular interés: el tiempo de servicio. La longevidad en el desempeño laboral, según se colige del estudio, actúa como un catalizador que potencia los beneficios percibidos por los colaboradores, estableciendo así un círculo virtuoso entre permanencia, comunicación y motivación.

Por otra parte, y en lo que atañe a la gestión de contrataciones, resulta imperativo hacer referencia a la investigación llevada a cabo por Valdiviezo-López et al. (2021). Este equipo de investigadores ha propuesto la implementación de la estrategia "Kaizen" como un paradigma innovador en la gestión contractual dentro del contexto organizacional peruano.

Las conclusiones a las que arriban Valdiviezo-López y sus colaboradores revisten particular interés. Su estudio demuestra que, en el ámbito de las contrataciones cuyo monto no supera las ocho unidades impositivas tributarias, la aplicación de la estrategia

Kaizen conlleva una optimización significativa de los procesos. No obstante, es menester subrayar que esta mejora está supeditada a la implementación concomitante del ciclo de Deming, también conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Adicionalmente, los autores enfatizan la importancia de instrumentos analíticos y de gestión específicos. Entre estos, destacan la elaboración de diagramas ASME (American Society of Mechanical Engineers) y PERSU (Perfil de Puestos), herramientas que permiten una visualización y comprensión más profunda de los procesos involucrados. Asimismo, subrayan la relevancia de la implementación de dashboards o cuadros de mando, dispositivos que facilitan una gestión más eficiente y un seguimiento más preciso de los requerimientos.

En síntesis, estos estudios no solo enriquecen el acervo de conocimientos sobre comunicación organizacional y gestión de contrataciones en el contexto peruano, sino que también ofrecen pautas concretas para la optimización de procesos y la mejora del desempeño organizacional en el ámbito público.

Con respecto a la realidad local de la investigación, la Dirección del Ministerio de Cultura, es una unidad orgánica perteneciente al despacho viceministerial de interculturalidad dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Cultura (MINCUL). En relación con sus funciones se encuentra gestionar el marco legal relacionado a los pueblos indígenas; asimismo, al cumplimiento del marco normativo, apoyo y protección a los pueblos con este legado cultural.

En función a los datos estadísticos de los pueblos indígenas, según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2023) sustenta que, tomando como referencia a los Censos Nacionales 2017, existen 55 pueblos indígenas comprendidos en 51 amazónicos y 4 andinos con una población de 368 908 habitantes pertenecientes a 5 378 jurisdicciones.

Cabe considerar, la Dirección realiza diferentes contrataciones de bienes y servicios para su gestión. Es así, en cuanto al diagnóstico de la comunicación organizacional es necesario consensuar los flujos de comunicación con los actores de los servicios prestados a la Dirección, bajo las normas establecidas. Con respecto a la GC ésta presenta demora en el procedimiento, debido a los procesos engorrosos. Esto genera diferencias entre los actores, los cuales originan documentos de aclaración a los procedimientos y ordenes de reclamos a la gestión de las contrataciones haciendo engorroso el proceso.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Existe relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Existe relación entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?

¿Existe relación entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?

¿Existe relación entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?

¿Existe relación entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar la relación entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Analizar la relación entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Analizar la relación entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Analizar la relación entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

### **1.4 Justificación de la investigación**

A nivel teórico la presente investigación busca determinar la asociación de las variables involucradas. Por lo tanto, va a contribuir con información actualizada, generando así nuevos antecedentes para futuras investigaciones interesadas en estudiar el tema. Asimismo, va a fortalecer lo sustentado por Miguez-Gonzales y Costa-Sánchez (2019) donde destaca tres factores importantes, el primero sobre el origen del término de comunicación organizacional. Segundo, el intercambio de mensaje. Tercero la comunicación general u holística, así como también la comunicación mercadológica. Paralelamente, este estudio presenta en detalla la parte procedimental de una contratación con el estado, ya sea para un servicio o bien.

A nivel metodológico, aporta con nuevas herramientas de medición válidas y confiables, las cuales se aplica en una muestra que corresponde a los servidores públicos



de la Dirección del Ministerio de Cultura; a nivel práctico, los resultados que proporciona esta investigación tienen relevancia ya que, a través de ellos, se podrá implementar talleres, charlas y capacitaciones a todos los servidores públicos para incrementar su conocimiento en procesos administrativos ligados netamente a adquisiciones.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

En lo que concierne a las limitaciones inherentes a la presente investigación, resulta imperativo elucidar una particularidad metodológica de singular relevancia. El proceso de recopilación de datos, orientado a captar la percepción de las variables cardinales -a saber, la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones- se circunscribió a una dimensión eminentemente interna. Esta delimitación implica que el estudio se nutrió exclusivamente de las perspectivas y apreciaciones emanadas del cuerpo laboral de la institución.

Esta decisión metodológica, lejos de ser arbitraria, responde a una serie de consideraciones tanto pragmáticas como epistemológicas. Por un lado, la focalización en la perspectiva interna permite una inmersión profunda en las dinámicas organizacionales, capturando matices y subtextos que podrían escapar a una mirada externa. Por otro lado, esta aproximación facilita un acceso más directo y fidedigno a las experiencias cotidianas de quienes están inmersos en los procesos objeto de estudio.

No obstante, es menester reconocer que esta delimitación conlleva ciertas restricciones en el alcance de la investigación. Específicamente, el estudio se abstuvo de incluir en su universo muestral a los actores externos involucrados en los procesos de contratación. Esta exclusión no fue producto del azar o de una omisión involuntaria, sino que obedeció a dos factores de significativa importancia:

Confidencialidad: La naturaleza sensible de las contrataciones estatales impone un imperativo de reserva y discreción. La inclusión de actores externos podría haber

comprometido la integridad de información clasificada o estratégica, poniendo en riesgo no solo la validez del estudio sino también potencialmente afectando procesos administrativos en curso.

Accesibilidad: La logística y los protocolos necesarios para acceder a una muestra representativa de actores externos habrían implicado desafíos considerables. Estos obstáculos podrían haber dilatado significativamente los plazos de la investigación o, en el peor de los casos, introducido sesgos muestrales que comprometerían la validez de los resultados.

Es importante subrayar que el reconocimiento explícito de estas limitaciones no menoscaba el valor intrínseco de la investigación. Por el contrario, esta transparencia metodológica refuerza la integridad del estudio, al tiempo que abre avenidas para futuras investigaciones que podrían complementar y expandir los hallazgos aquí presentados, incorporando perspectivas externas que enriquezcan aún más la comprensión de las dinámicas de comunicación organizacional y gestión de contrataciones en el ámbito de la administración pública. También, en relación con las circunstancias y condiciones políticas que vivió el país en el tiempo de la investigación, existió la tendencia de haber influenciado en las respuestas de los colaboradores de la Dirección del Ministerio De Cultura, a razón que tuvo el aval de los directivos.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

En México Valenzuela-Salazar et al. (2020) en su investigación consideraron al objetivo: “Analizar la asociación entre la comunicación interna con la satisfacción de los trabajadores y los jefes de la empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila”. 74 empleados conformaron la muestra. El enfoque desarrollado fue cuantitativo, diseño correlacional. El cuestionario fue un instrumento con 5 dimensiones. La conclusión presentada ofrece una perspectiva cuantitativa relevante sobre la percepción de la comunicación interna en el contexto específico de una empresa concesionaria de vehículos. Analicemos los aspectos más significativos de esta aseveración: El estudio revela que "más del 60%" de los trabajadores expresan conformidad con la comunicación interna. Este porcentaje, al superar la mitad del personal, sugiere una tendencia positiva en la percepción general.

En Colombia García (2020) a través de su estudio propuso el objetivo: “Identificar la importancia de la inteligencia emocional como factor para la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá”. Respecto a la muestra, estuvo compuesta por 245 empleados de 5 organizaciones. La base metodológica tiene su desempeño en la dimensión cuantitativa, dentro del ejercicio descriptivo, correlacional causal. El instrumento fue un cuestionario. La conclusión relevante tiene como fin el tratamiento de la inteligencia emocional para la habilidad personal y sus efectos en el aspecto social dentro de las empresas. Esta es reconocida por los trabajadores en un 95% como habilidad importante para el desempeño laboral.

En Colombia Valencia y Castaño (2022) en su artículo científico consideró al objetivo: “Determinar la contribución de la comunicación organizacional al logro de la felicidad en el entorno laboral por intermedio de Método Delphi”. Además, 7 expertos psicólogos y comunicadores organizacionales conformaron la muestra. Metodológicamente, el enfoque fue cualitativo, descriptivo. El instrumento fue una guía de entrevista. Concluyeron, la felicidad en los centros laborales se ha convertido en un objetivo relevante para las organizaciones, debido a que los trabajadores felices encuentran motivación y sentido a su labor.

En Ecuador Pilco y Cortez (2019) en su investigación desarrollada propusieron el objetivo: “Identificar la relación entre La comunicación organizacional y su incidencia en la construcción de la imagen corporativa”. Asimismo, 79 colaboradores conformaron la muestra. El ámbito metodológico el enfoque fue mixto, no experimental. Los instrumentos utilizados fueron las guías de entrevista y cuestionario. La gestión de la comunicación externa con el aporte de la tecnología ha facilitado los vínculos de la organización con los clientes. Los conflictos afectan a la imagen de la corporación. Además, aquellos trabajadores que no acceden a los medios de comunicación entran al riesgo de los rumores.

En Ecuador Guerra (2019) en su tesis consideraron al objetivo: “Determinar si la comunicación organizacional posee asociación con los factores estado civil, edad o instrucción de una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato”. Por otra parte, 62 trabajadores conformaron la muestra. Metodológicamente el enfoque fue cuantitativo, correlacional. En relación con el instrumento, este fue un cuestionario que califica a la comunicación organizacional en 3 dimensiones: comunicación horizontal, ascendente y descendente. El autor concluyó que, la comunicación en las organizaciones

y en la empresa de estudio presenta una media del 3.48. En ese sentido, el factor se ubica en la escala “algunas veces” como opción de respuesta según el instrumento aplicado.

En su disertación académica, Ricse (2022) se propuso dilucidar la magnitud en que los actos de corrupción ejercen influencia sobre la administración de las adquisiciones gubernamentales en el contexto específico de la entidad municipal del distrito de Sapallanga, ubicada en Huancayo, durante el período fiscal 2021. La investigación en cuestión contó con la participación de un conjunto de 64 funcionarios municipales como muestra representativa. En cuanto a su framework metodológico, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con un nivel de aplicación práctica, adoptando un nivel correlacional, no experimental. Para la recolección de datos empíricos, se implementó un instrumento de medición en forma de cuestionario. Los hallazgos obtenidos pusieron de manifiesto que las prácticas corruptas ejercen una influencia estadísticamente significativa sobre la gestión de contrataciones, evidenciándose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.326, indicativo de una asociación directa, aunque de baja intensidad, con un nivel de significancia  $p=0,009$ . Adicionalmente, se constató que la corrupción impacta de manera notable en las fases de planificación y selección de proveedores dentro del proceso; sin embargo, no se encontró evidencia de una influencia significativa en la etapa de ejecución contractual.

El estudio realizado por Hanco (2019) representa una contribución significativa al campo de la gestión pública en el Perú, específicamente en lo que concierne a la interrelación entre los sistemas de control interno y la gestión de adquisiciones de bienes y servicios a nivel municipal, el estudio proporciona evidencia empírica sobre la interconexión entre la sistematización de control interno y la gestión de adquisiciones en el ámbito municipal peruano. Este hallazgo no solo enriquece el corpus de conocimiento

académico en la materia, sino que también ofrece implicaciones prácticas para la mejora de la gestión pública a nivel local.

El estudio de Cerna (2019) representa una contribución valiosa al campo de la gestión pública municipal, centrado específicamente en la relación entre el control interno y la gestión de contrataciones. En conclusión, el estudio proporciona evidencia adicional sobre la interconexión entre las variables de estudio en el ámbito municipal peruano. A pesar de las limitaciones mencionadas, este trabajo contribuye significativamente al cuerpo de conocimiento en la materia y ofrece implicaciones prácticas para la mejora de la gestión pública a nivel local. La consistencia de estos hallazgos con estudios previos subraya la importancia de seguir investigando y fortaleciendo la relación entre las variables del estudio.

En su opus académico, Reyes y Ayarza (2018) se propusieron dilucidar la naturaleza y magnitud de la interrelación existente entre los procesos de comunicación organizacional y su potencial influjo sobre el ecosistema laboral de los operarios en el conglomerado industrial San Miguel. Esta indagación científica se llevó a cabo con la participación de un conjunto de 154 colaboradores adscritos a la planta de producción de dicha entidad corporativa, ubicada en la circunscripción provincial de Huaura. En cuanto a su framework metodológico, la investigación se caracterizó por su naturaleza aplicada, adhiriéndose a un paradigma cuantitativo con un alcance explicativo. El diseño adoptado fue de índole experimental, enmarcándose en un enfoque correlacional causal de corte transversal. Las inferencias derivadas de este análisis permitieron colegir la existencia de una correlación de intensidad moderada entre los constructos de comunicación organizacional y clima laboral.

El estudio realizado por Castillo (2018) representa una contribución significativa al campo de la comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral en

el contexto corporativo peruano. El estudio proporciona evidencia robusta sobre la interconexión entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en un contexto corporativo peruano específico. Este trabajo no solo enriquece el corpus de conocimiento académico en la materia, sino que también ofrece implicaciones prácticas significativas para la gestión empresarial, especialmente en áreas como recursos humanos y comunicación interna. La naturaleza experimental del diseño añade un valor particular a estos hallazgos, aunque se debe tener precaución al generalizar los resultados a contextos más amplios.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Variable I: Comunicación Organizacional**

Inicialmente es necesario destacar a Miguez-Gonzales y Costa-Sánchez (2019) que, dentro de su revisión sistemática de literatura ha destacado las siguientes ideas. Primero con respecto al término en España se utiliza comunicación corporativa; mientras que en Latinoamérica se ha constituido como comunicación organizacional. En síntesis ambos representan al término "corporate communication" acuñado en inglés, En segundo lugar, la comunicación organizacional comprende el intercambio de mensajes dentro de las áreas de la organización tanto internamente como sus relaciones externas. En tercer lugar, se incluye a la comunicación holística o general de la organización, así como la comunicación mercadológica. Así según los autores, las tres ideas son válidas para comprender las dimensiones del alcance de la comunicación organizacional.

Dentro de este marco, Goldhaber's ha conceptualizado la comunicación organizacional como el proceso de intercambiar y crear representaciones de contenido en una malla sistémica para hacer frente a un contexto volátil de mensajes entre personas, factores internos y externos del ámbito donde se desempeña (Hendaryani, 2020). Del

mismo modo, Ali (2012 como se citó en Sone, 2020) sustenta: Es un proceso que implica un movimiento donde considera técnicas de comunicación, canales y redes complejas. Todo esto en un espacio ascendente y descendente de comunicación; además de facilitar la interacción en diferentes niveles entre gerentes y empleados.

En esa misma línea de conceptualización Djogo (2018) afirma: Es un proceso donde se crea interacción de interdependencia por medio de una red de relaciones laborales. En ese sentido, esta es importante porque permite recorrer por la organización con el propósito de lograr los objetivos, teniendo el control de superar la incertidumbre. Al mismo tiempo fomenta un ritmo participativo basado en el poder personal y grupal por medio de conocimientos técnicos, habilidades y marco normativo con el fin que el desempeño de los servicios estén en función de las expectativas.

En relación con este tema Clampitt (2017 como se citó en Romadona, 2018) concluye: Comprende las actividades de enviar y recibir numerosos mensajes/información organizacional en un contexto formal o informal. Por otra parte, las empresas grandes están pendiente de la complejidad de su comunicación organizacional; por lo que, en muchos de los casos, cuando se gestiona mal, se convierte en una barrera. Por otro lado, Febrial y Herminingsih (2020) indican: Constituyen los patrones, sistemas y redes de comunicación en una corporación que está delineada con el objetivo de mantener al personal de la organización laborando de manera efectiva.

Cabe señalar que, la comunicación organizacional también es afectada por la desinformación, básicamente las noticias falsas, las cuales llegan a tener un 70% de réplicas (Vosoughi et al., 2018). Por su parte, estas generan un ambiente de duda e incertidumbre y mal entendido con respecto de quien se habla en la noticia. Estas también son conocidas como "fake news". En consecuencia, haciendo un símil con los procesos democráticos existen varios de ellos que fueron afectos por los "fake news" tal como en



Colombia en el acuerdo de paz en el 2016, en Francia en el 2017 en las elecciones presidenciales y el referéndum en el Reino Unido para su permanencia a la Unión Europea (Parra y Oliveira, 2018). Importa dentro de la comunicación organizacional conservar los mecanismos y las acciones de defensa ante situaciones de este tipo. Por el contrario, si las organizaciones no responden ante este escenario suelen salir bastante afectadas.

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

Cabe destacar el papel que cumple la comunicación organizacional entre los integrantes de la misma porque establece vínculos de estandarización de mensajes y entendimiento (Sone, 2020). Del mismo modo, Djogo (2018) indica: La comunicación organizacional debe tener en cuenta el asertividad en el colaborador basado en el factor cultural como vía moral y buen desempeño.

Dentro de los factores, es vital indicar que, la comunicación organizacional es un proceso donde la información es entregada, entendida y aceptada entre las partes, para establecer canales de comunicación y en ellos desplazar información: hacia arriba, abajo y a los lados de la estructura de la organización; más aún, cuando esta es compleja. En consecuencia, cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento (Mawarni, 2018). Gracias a ello, se entiende, la información cumple un proceso cíclico que, es necesario consensuarlo para efectos que deba cumplir su fin para los propósitos de un buen desempeño organizativo.

Por su parte, Kristina (2020) destaca: Los errores de comunicación organizacional tienen efectos en la disminución del rendimiento y cumplimiento de funciones y tareas de los colaboradores. En ese sentido, llevar una buena comunicación conduce a un buen clima laboral.

Por otro lado, You y Jung (2015 como se citó en Romadona 2018) sustentan en su estudio que, las consideraciones individuales y la comunicación tienen efecto en el compromiso laboral. Es decir, resaltan dos factores: las características personales de los trabajadores y cómo estos usan la comunicación para establecer compromisos laborales en la misma.

Sin duda, las habilidades de comunicación y conocimiento de las personas pertenecientes a la empresa afectan a la comunicación organizacional. En ese sentido, Pace y Faules (2001 como se citó en Romadona 2018) establecen que, la situación y el momento de interacción en la comunicación crean un clima de comunicación organizacional propicio y la satisfacción laboral constituyen un excelente ambiente para comunicarse.

### **2.2.1.2 Dimensiones de la comunicación organizacional**

#### ***2.2.1.2.1 Comunicación descendente***

En relación con el tema Robbins y Judge (2009 como se citó Papic 2019) explican: La comunicación descendente transita a partir de una jerarquía superior en la organización para un contexto inferior. Paralelamente, es necesario indicar que busca garantizar el entendimiento de los propósitos de la organización. También, Yansen et al. (2019) manifiesta: Es aquella que se lleva a cabo entre dos personas con escalas de autoridad distintas dentro de un contexto laboral, direccionadas a buscar los beneficios de la compañía. Ciertamente para el autor la interacción de comunicación de actores de diferentes jerarquías constituye el actuar de este tipo de comunicación. Por otro lado, Pranjali (2020) dice que, regula las conductas de los colaboradores mediante estrategias, objetivos organizacionales y políticas. De modo transversal promueve motivación a causa del conocimiento de las políticas de recompensa de la empresa (Ludivine, 2017). Todo lo

antes dicho genera calidad de comunicación influyendo en los lazos de los jefes y subordinados propiciando un buen clima laboral (Verghese, 2017).

#### ***2.2.1.2.2 Comunicación ascendente***

Dentro de este marco, Pinzón et al. (2020) afirman: Este tipo de comunicación está direccionado hacia una jerarquía superior de una corporación. Utilizando actividades de retroalimentación a los líderes y jefes, caracterizándose por detallar los niveles de progreso en relación al cumplimiento de metas. En esa misma dirección Sanchis y Bonavia (2017) responde que, provee información en relación a las actividades realizadas en la empresa a los niveles altos de la organización, esto les facilita el conocimiento completo de lo que ocurre. Generalmente, la información presentada comprende los problemas, desavenencias y quejas, informes, ideas y propuestas a implementar; por ello, la comunicación descendente sirve como medio de retroalimentación.

#### ***2.2.1.2.3 Comunicación horizontal***

En efecto, Sanchis y Bonavia (2017) concluyen: Este tipo hace hincapié a la comunicación entre colaboradores que desempeñan el mismo nivel jerárquico. Su objetivo es conseguir la coordinación entre las unidades orgánicas de la corporación. Incluye la coordinación inter áreas, resolución de problemas, asesoría entre las mismas; promoviendo el trabajo en equipo. Asimismo, Navarro (2020) explica que, los usuarios tienen el acceso a obtener visibilidad e interacción de información, generando redes para los consensos en las empresas.

#### ***2.2.1.2.4 Comunicación oblicua***

Dentro de este marco de comunicación, esta es conocida como diagonal, la cual evidencia que el acto comunicativo es interdepartamental debido a la necesidad de interactuar cuando se lleva a cabo procesos que tienen relaciones interdisciplinarias. En

ese sentido, Machuca (2020) manifiesta que también se le denomina transversal debido al procedimiento realizado en distintos departamentos dentro de la estructura organizativa. Por eso, esta tiene como fin cambiar comportamientos, incrementar el rendimiento y promover el trabajo en equipo en aras de acrecentar la competitividad. Al mismo tiempo, De Castro (2016) confirma, la comunicación oblicua se da entre colaboradores de diferentes áreas y niveles de la organización.

### **2.2.2 Variable I: Gestión de Contrataciones**

La gestión de contrataciones, según el OSCE (2018), se define como el proceso mediante el cual se adquiere un bien material o se contrata un servicio profesional ofrecido por un proveedor externo, con el objetivo de optimizar el valor de los recursos públicos invertidos y cumplir las metas y objetivos de cada unidad organizativa.

Por su parte, Suárez (2016) sostiene que esto implica un conjunto de procedimientos dentro de un proceso sistemático, donde las instituciones públicas seleccionan a individuos o entidades para llevar a cabo un trabajo o suministrar un bien a través de un proceso de selección, con el fin de satisfacer las necesidades públicas. De igual manera, el Ministerio de Economía y Finanzas ha señalado que es necesario alinear los requerimientos con los objetivos de la entidad solicitante durante el proceso de contratación, para asegurar la calidad y el correcto uso de los recursos estatales (TUO de la Ley 30225).

Además, López y Cardoso (2019) establecen que la gestión de contrataciones, como requisito de los programas públicos, se fundamenta en el aspecto de los costos, buscando generalmente el menor costo posible. También destacan que el oportunismo y la información son factores determinantes en este proceso.

Es importante mencionar que la gestión de contrataciones públicas, en la práctica, a menudo se ve afectada por actos de corrupción por parte de quienes manejan estos

procesos. Estos actos incluyen tráfico de influencias, violación de normativas, sobornos, peculado, clientelismo político y fraudes, entre otros (Lizarzaburu et al., 2019). Todos estos actos representan un grave problema que perjudica a la sociedad en su conjunto.

En relación a la misma línea del párrafo anterior, Monroy et al. (2021) dentro de la prevención de las acciones que afectan a las contrataciones del estado ha planteado en relación a la norma técnica internacional NTC-ISO 37001:2017 (Norma anticorrupción) acciones preventivas dentro de la puesta en marcha de este marco legal en el capítulo octavo, para los procesos de adquisición de la Armada Nacional de Colombia. Por su parte es tipo de iniciativas son aportes importantes de parte del ámbito académico para contribuir en la lucha de anticorrupción. En ese sentido, es necesario promover este tipo de iniciativas.

Un aspecto importante para considerar en las contrataciones del estado, en lo planteado por Arnáez (2020) quien trae a colación que los contratos del estado deben ser instrumentos para promover objetivos sociales, tal como la innovación social, emprendimiento y conservación ambiental. Gracias a lo manifestado, se entiende que, las contrataciones que gestiona la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas deben incluir estos aspectos, para efectos de fortalecer a pueblos que tiene como rol defender.

El estudio en cuestión aborda la temática de la gestión de contrataciones en el ámbito de las entidades públicas, un proceso que se distingue por su singularidad y su adhesión a un paradigma de gestión orientado a resultados. Este enfoque se conceptualiza como una estrategia que orienta el desempeño de los funcionarios públicos hacia la maximización del valor público, mediante la implementación sinérgica, coordinada y

complementaria de instrumentos de gestión. Dicha implementación tiene como fin último catalizar transformaciones sociales caracterizadas por la equidad y la sostenibilidad, en aras del bienestar colectivo de la nación.

Dentro del marco de la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas, y siguiendo los parámetros establecidos en este estudio, la gestión de contrataciones que no exceden las ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) se divide en dos procesos distintos: (1) la adquisición de bienes tangibles y (2) la contratación de servicios intangibles. El primer proceso se formaliza mediante la creación de especificaciones técnicas detalladas, mientras que el segundo se lleva a cabo a través de la elaboración de términos de referencia exhaustivos.

Es importante mencionar que estos procedimientos han sido legitimados y codificados por la Resolución de Secretaría General N° 158-2019-SG/MC, emitida el 18 de septiembre de 2019. Este documento normativo incluye el "Procedimiento para la contratación de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias (UIT)". La directiva en cuestión tiene como objetivo principal establecer un conjunto normativo de cumplimiento obligatorio para la gestión de diversas contrataciones.

Las especificaciones técnicas y los términos de referencia se erigen como instrumentos fundamentales para la gestión y el registro meticuloso, tanto de los servicios requeridos como de las características intrínsecas de los bienes a adquirir. Estos documentos constituyen la base sobre la cual se edifican los procesos de contratación, asegurando la transparencia, eficiencia y adecuación a las necesidades específicas de la entidad pública en cuestión.

Los usuarios que participan en el proceso de contratación son los descritos en siguiente figura:

Figura 1

*Usuarios en el proceso de contratación*



### 2.2.2.1 Contratación de bienes

Según el OSCE, los bienes con objetos que necesita y solicita el área usuaria para desarrollar oportuna y eficientemente sus actividades; asimismo, cumplir sus objetivos plasmados.

Para realizar una contratación de bienes en la DGPI se realiza el siguiente procedimiento.

(1) El área usuaria basándose en el POI: Programa Operativo Institucional trabajado, sustenta el requerimiento de un bien a través de las especificaciones técnicas, vía correo electrónico a la dirección general.

(2) La dirección general lo deriva al área administrativa para que revise las especificaciones técnicas y brinde opinión de la misma, tanto en viabilidad, forma, fondo y presupuesto.

(3) Al tener ya trabajadas las especificaciones técnicas, el área administrativa envía por correo electrónico la versión final de la misma, para que procedan a la firma,

posteriormente el director general visa el requerimiento para el registro de la validación de su jefe inmediato.

(4) Al contar ya con las firmas, se ingresa el Sistema de Gestión Administrativa (QUIPU), aquí se genera un número de requerimiento al momento que ingresa el pedido. Los datos solicitados son: Nombre de la adquisición, actividad POI asociada, monto tentativo, clasificación y meta que afectará el gasto y documento firmado

Al ingresarlo en el QUIPU, solicita las siguientes firmas: director del área usuaria, director de la Dirección General, director de la Oficina de Administración y Coordinadora de la Oficina de abastecimiento

(6) Al ser aprobado por la oficina de abastecimiento, se deriva a un operador logístico para que realice un transparente estudio de mercado y posterior emisión y aviso del contrato u orden de compra.

Figura 2

*Requerimiento de bienes*

**Nota:** interfaz de requerimiento de bienes del Sistema de Gestión Administrativa (QUIPU)




(7) La orden de compra contempla un plazo sobre la ejecución y el seguimiento de plazo realizado por el área usuaria, como parte interesada de la adquisición del bien.

(8) Estos bienes se reciben en el almacén central del Ministerio de Cultura y debe estar presente un representante del área usuaria y un operador técnico del almacén.

(9) Al ser aprobados por el área usuaria y almacén, se procede a brindar conformidad para iniciar el trámite de pago correspondiente, presentando la factura y guía de remisión.

Figura 3

Estructura de requerimiento de bienes



**Anexo N° 02**

**Estructura recomendada del requerimiento de Bienes**

**REQUERIMIENTO N° ...-2017-...**

**I. Especificaciones Técnicas**

1. Denominación de la contratación
2. Finalidad pública
3. Antecedentes
4. Objetivos de la contratación
5. Características y condiciones de los bienes a contratar
  - 5.1 Descripción y cantidad de los bienes
  - 5.2 Características técnicas
  - 5.3 Requisitos según leyes, reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias, reglamentos y demás normas
  - 5.4 Impacto ambiental
  - 5.5 Condiciones de operación
  - 5.6 Embalaje y rotulado
    - 5.6.1 Embalaje
    - 5.6.2 Rotulado
  - 5.7 Modalidad de ejecución
  - 5.8 Transporte
  - 5.9 Seguros
  - 5.10 Garantía comercial
  - 5.11 Disponibilidad de servicios y repuestos
  - 5.12 Prestaciones accesorias a la prestación principal
    - 5.12.1 Mantenimiento preventivo
    - 5.12.2 Soporte técnico
    - 5.12.3 Capacitación y/o entrenamiento
  - 5.13 Lugar y plazo de ejecución de la prestación
    - 5.13.1 Lugar
    - 5.13.2 Plazo
6. Requisitos y recursos del proveedor
  - 6.1 Requisitos del proveedor
  - 6.2 Recursos a ser provistos por el proveedor
7. Otras consideraciones para la ejecución de la prestación
  - 7.1 Otras obligaciones
    - 7.1.1 Otras obligaciones del contratista
    - 7.1.2 Otras obligaciones de la Entidad
  - 7.2 Adelantos
  - 7.3 Subcontratación
  - 7.4 Confidencialidad
  - 7.5 Medidas de control durante la ejecución contractual
  - 7.6 Conformidad de los bienes
    - 7.6.1 Área que recepcionará y brindará la conformidad
    - 7.6.2 Pruebas o ensayos para la conformidad de los bienes
    - 7.6.3 Pruebas de puesta en funcionamiento para la conformidad de los bienes
  - 7.7 Forma de pago
  - 7.8 Fórmula de reajuste
  - 7.9 Otras penalidades aplicables
  - 7.10 Responsabilidad por vicios ocultos

**II. Requisitos de Calificación**

Conforme al Anexo N° 1 de la presente Guía, según corresponda al objeto de la contratación.

Guía Práctica ¿Cómo se formula el requerimiento?

**Nota.** Extraído de (Revilla et al., 2017) Guía Práctica N° 5. ¿Cómo se formula el requerimiento?

### 2.2.2.2 Contratación de servicios

De acuerdo con el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, los servicios comprenden actividades profesionales, consultorías y/o tareas que un área usuaria necesita para llevar a cabo sus funciones de manera oportuna y eficiente, cumpliendo con los objetivos establecidos.

Para realizar el proceso de contratación de servicios en la Dirección General de Pueblos Indígenas se sigue la siguiente secuencia.

(1) El área usuaria basándose en el POI trabajado, hace el requerimiento de un servicio profesional y/o consultoría en relación con los Términos de Referencia, a través de correo electrónico a la dirección general.

(2) La dirección general lo deriva al área administrativa para que revise los Términos de referencia y brinde opinión técnica de ellos, tanto en viabilidad, forma, fondo y presupuesto.

Al haber evaluado los términos de referencia, el área administrativa envía por correo electrónico la versión final de ellos, para que procedan a la firma, posteriormente el director general visa el requerimiento para el registro de la validación de su jefe inmediato.

(3) Al contar ya con las firmas, se ingresa el Sistema de Gestión Administrativa (QUIPU), aquí se genera un número de requerimiento al momento que se ingresa el pedido. Los datos solicitados son:

- Nombre del servicio
- Actividad POI asociada
- El monto tentativo
- El clasificar y meta que afectará el gasto

- El documento firmado

Figura 4

*Requerimiento de servicio*

**Nota:** interfaz de requerimiento de bienes del Sistema de Gestión Administrativa (QUIPU)

- (4) Al ingresarlo al sistema QUIPU, solicita las siguientes firmas:

- Director del área usuaria
- Director de la Dirección General
- Director de la Oficina de Administración
- Coordinadora de la Oficina de abastecimiento

(5) Al ser aprobado por la oficina de abastecimiento, se deriva a un operador logístico para que realice un transparente estudio de mercado. Posteriormente se emite el aviso o notificación de la orden de servicio.

(6) La orden de servicio contempla el plazo de ejecución y el seguimiento que realizará el área usuaria, como parte interesada de la contratación del servicio.

(7) El proveedor y/o locador de servicios tiene que presentar un entregable (informe detallado) de lo realizado en su periodo de contratación, este entregable debe contener lo siguiente:


- Una carta dirigida al director o directora del área usuaria debidamente firmado
- Entregable solicitado en la Orden de Servicio
- Recibo por honorarios debidamente firmado. Indicar en el concepto el nombre del servicio, y en observaciones el número de la orden y a que entregable corresponde.
- De estar exonerado de la retención del Impuesto a la Renta deberá presentar el formulario correspondiente.
- Orden de Servicio.

(8) El entregable se deriva al área usuaria para que brinde el visto bueno del mismo, y de ser así, se procesa la conformidad del locador de servicios para iniciar el trámite de pago correspondiente.

(9) El locador podrá realizar hacer el seguimiento de su pago por medio consulta de expediente administrativo, portal del Ministerio de Economía y Finanzas.

Figura 5

Estructura de requerimiento de servicios



**Anexo N° 03**

**Estructura recomendada del requerimiento de Servicios**

REQUERIMIENTO N°... -2017-...

Guía Práctica ¿Cómo se formula el requerimiento?

- I. Términos de Referencia**
  1. Denominación de la contratación
  2. Finalidad pública
  3. Antecedentes
  4. Objetivos de la contratación
  5. Características y condiciones del servicio a contratar
    - 5.1 Descripción y cantidad del servicio a contratar
    - 5.2 Actividades
    - 5.3 Procedimiento
    - 5.4 Plan de trabajo
    - 5.5 Requisitos según leyes, reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias, reglamentos y demás normas
    - 5.6 Impacto ambiental
    - 5.7 Seguros
    - 5.8 Prestaciones accesorias a la prestación principal
      - 5.8.1 Mantenimiento preventivo
      - 5.8.2 Soporte técnico
      - 5.8.3 Capacitación y/o entrenamiento
    - 5.9 Lugar y plazo de prestación del servicio
      - 5.9.1 Lugar
      - 5.9.2 Plazo
    - 5.10 Resultados esperados
  6. Requisitos y recursos del proveedor
    - 6.1 Requisitos del proveedor
    - 6.2 Recursos a ser provistos por el proveedor
      - 6.2.1 Equipamiento
        - A. Equipamiento estratégico
        - B. Otro equipamiento
      - 6.2.2 Infraestructura estratégica (solo servicios en general)
      - 6.2.3 Personal
        - A. Personal clave
          - a. Personal 1
            - i. Actividades
            - ii. Perfil
          - b. Personal 2
            - i. Actividades
            - ii. Perfil
        - B. Otro personal
  7. Otras consideraciones para la ejecución de la prestación
    - 7.1 Otras obligaciones
      - 7.1.1 Otras obligaciones del contratista
      - 7.1.2 Recursos y facilidades a ser provistos por la Entidad
      - 7.1.3 Otras obligaciones de la Entidad
    - 7.2 Adelantos
    - 7.3 Subcontratación
    - 7.4 Confidencialidad
    - 7.5 Propiedad intelectual
    - 7.6 Medidas de control durante la ejecución contractual
    - 7.7 Conformidad de la prestación
    - 7.8 Forma de pago
    - 7.9 Fórmula de reajuste
    - 7.10 Otras penalidades aplicables
    - 7.11 Responsabilidad por vicios ocultos
- II. Requisitos de Calificación**

Conforme al Anexo N° 1 de la presente Guía, según corresponda al objeto de la contratación.

**Nota.** Extraído de (Revilla et al., 2017) Guía Práctica N° 5. ¿Cómo se formula el requerimiento?

### **2.2.2.3 Proceso de contrataciones**

#### ***2.2.2.3.1 Formulación de requerimiento***

El requerimiento es el pedido realizado por la unidad orgánica para contratar y/o adquirir un bien y/o servicio que cumpla con lo necesitado y ayude a cumplir sus metas. La formulación del pedido apertura el procedimiento público para la contratación de un proveedor y este mismo procedimiento, bajo sus lineamientos, asegura en gran medida, el éxito de lo ejecutado.

#### ***2.2.2.3.2 Actores que formulan el requerimiento***

El área usuaria y/o unidad orgánica es la responsable, esta debe asegurar una buena contratación con los parámetros a plasmar en la herramienta de gestión (TDR y/o EE.TT.); con las indicaciones brindadas, debemos asegurar la calidad técnica de los productos adquiridos y reducir la demanda repetitiva por falta de información o por errores y deficiencias del proveedor.

#### ***2.2.2.3.3 Tiempo de formulación de requerimientos***

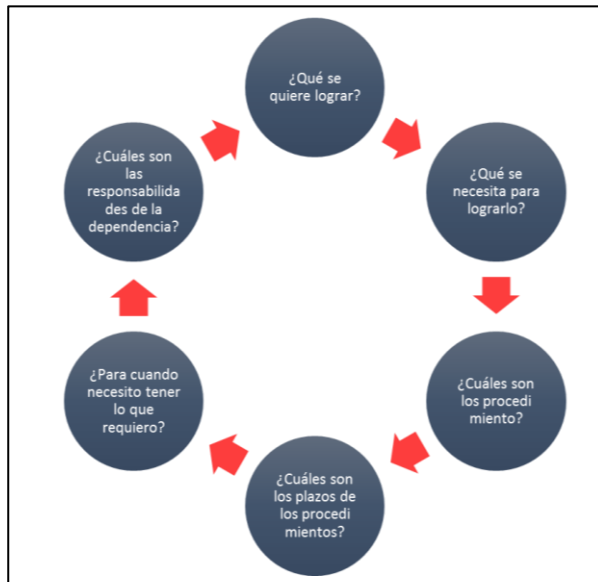
Los requerimientos se formulan en el primer trimestre del año fiscal, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) es la encargada de centralizar los pedidos de contratos que desea ejecutar el área usuaria. Dentro del ámbito del sector público, estos requerimientos se trabajan un año antes, eso quiere decir que los contratos que realice el Ministerio de Cultura para el 2021, son gastos programados en el primer trimestre del 2020 y remitido dentro de ese trimestre a la OGPP, para poder planificar, se debe tener las siguientes premisas:

Esta información enviada a la OGPP se realiza a través de un instrumento de gestión llamado Plan Operativo Institucional (POI), el cual alberga la programación de actividades y contrataciones de las áreas usuarias, unidades ejecutoras del sector. Dentro del proceso, estos son plasmados de manera anual y las actividades son orientadas al

cumplimiento de objetivos; siempre y cuando apliquen los lineamiento y estrategias que permiten la ejecución del presupuesto asignados en el PIA: (Presupuesto Institucional de Apertura).

Figura 6

*Flujo de procedimiento de contrataciones*



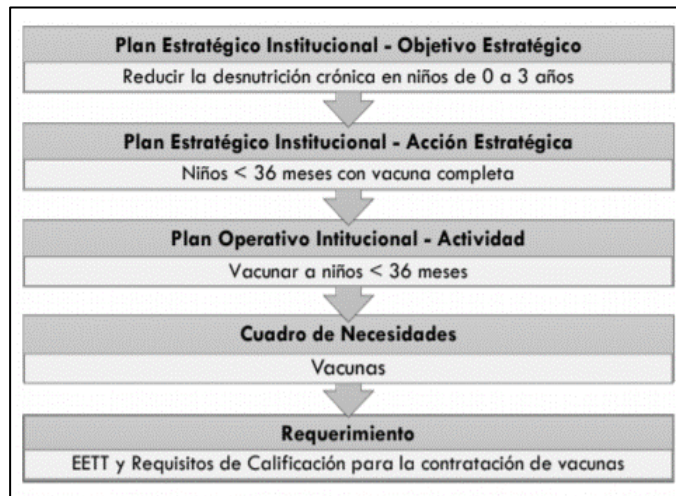
#### ***2.2.2.3.4 Criterios generales para guiar la formulación de requerimiento***

Finalidad pública. Los requerimientos siempre deben vincularse a satisfacer necesidades de interés público, y esto se visualiza en las actividades plasmadas y aprobadas en el Plan Operativo Institucional del Sector.



Figura 7

Plan estratégico de las contrataciones



**Nota.** Extraído de (Revilla et al., 2017) Guía Práctica N° 5. ¿Cómo se formula el requerimiento?

Objetividad. El requerimiento debe elaborarse y programarse de manera específica, precisa y clara; no obstaculizando a un transparente estudio de mercado.

Razonabilidad. El requerimiento debe ser orientado a una buena ejecución de recursos públicos; en ese sentido, estos no deben contar con detalles costosos e innecesarios para la adquisición de un bien y/o servicio. Por el motivo que, limita la realización de un buen estudio de mercado, originando la exclusión del proceso a muchos proveedores que no cuentan con las especificaciones de las solicitudes.

Oportunidad. Debe respetar los plazos establecidos para el requerimiento y/o solicitud de un bien y/o servicio, generando la oportuna satisfacción del área usuaria.

Modificación del requerimiento. Un requerimiento puede ser cambiado en su totalidad y/o modificado en algunos detalles siempre y cuando aún se encuentre en estudio de mercado y, además, se realice antes de la emisión de las órdenes de compra y/o de servicio y solo si tiene la autorización del área usuaria. Por ende, si este requerimiento tuvo el visto bueno técnico de otra área, en su modificación también deberá tenerla para continuar con el trámite.

### 2.3 Definiciones conceptuales

**Área Usuaria:** Una unidad que pretende satisfacer sus necesidades a través de un determinado contrato (bienes y / o servicios) es responsable de la definición precisa de especificaciones técnicas y / o alcance de responsabilidad.

**Bienes:** Son los objetos que necesita el área de usuario para desarrollar sus actividades y lograr sus objetivos.

**Contratación:** Acuerdos que proveen bienes y servicios a entidades y asumen que los proveedores han recibido precios o remuneración correspondiente pagada en fondos públicos

**Comunicación Organizacional.** Constituyen los patrones, sistemas y redes de comunicación en una corporación que está delineada con el objetivo de mantener al personal de la organización laborando de manera efectiva.

**Comunicación descendente.** La comunicación descendente transita a partir una jerarquía superior en la organización para un contexto inferior. Paralelamente, es necesario indicar que busca garantizar el entendimiento de los propósitos de la organización.

**Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación está direccionado hacia una jerarquía superior de una corporación. Utilizando actividades de retroalimentación a los líderes y jefes, caracterizándose por detallar los niveles de progreso en relación al cumplimiento de metas.

**Comunicación horizontal.** Este tipo hace hincapié a la comunicación entre colaboradores que desempeñan el mismo nivel jerárquico. Su objetivo es conseguir la coordinación entre las unidades orgánicas de la corporación. Incluye la coordinación interáreas, resolución de problemas, asesoría entre las mismas; promoviendo el trabajo en equipo.

**Comunicación oblicua.** Es conocida como diagonal, la cual evidencia que el acto comunicativo es interdepartamental debido a la necesidad de interactuar cuando se lleva a cabo procesos que tienen relaciones interdisciplinarias

**Contratación de bienes.** Según el OSCE, los bienes con objetos que necesita y solicita el área usuaria para desarrollar oportuna y eficientemente sus actividades y cumplir sus objetivos plasmados.

**Locador de Servicios:** Cualquiera que brinde servicios físicos o intelectuales a una entidad a cambio de gastos.

**Orden de Compra:** El documento utilizado para formalizar el contrato, incluyendo el nombre del contratista del cual se obtiene la propiedad; y los detalles y forma de ejecución del servicio con base en especificaciones técnicas contenidas en el mismo.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

## CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Diseño de la investigación

Por su parte el diseño constituye el plan estratégico que persigue el investigador para responder a las preguntas de investigación. Dentro de ese contexto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el diseño de la investigación planteado es “no experimental” ya que las variables (comunicación organizacional y gestión de contrataciones) no tendrán ninguna modificación.

### 3.2 Tipo

Arias et al. (2022) postulan que los estudios de carácter básico, también denominada teórica en ciertos círculos académicos, tiene como propósito fundamental la elucidación de los principios subyacentes a un determinado fenómeno, ley o estudio particular. Esta modalidad de indagación científica no persigue la resolución de problemáticas de índole práctica, sino que se aboca a proporcionar una exégesis profunda y sistemática de la cuestión bajo escrutinio, facilitando así la formulación de explicaciones comprensivas y la derivación de conclusiones fundamentadas.

En consonancia con esta perspectiva, Mías (2018) sostiene que el alcance correlacional en la investigación se caracteriza por abordar la descripción sincrónica de dos o más variables. Este enfoque metodológico emerge como una evolución natural de los estudios exploratorios y descriptivos, constituyendo un paso ulterior en la profundización del conocimiento sobre las interrelaciones entre los fenómenos estudiados.

### 3.3 Enfoque

Para el enfoque cuantitativo según Padilla-Avalos y Marroquín-Soto (2021) sustentan que, tiene como característica seguir una secuencia direccionada a una realidad

objetiva, con la práctica del método deductivo. Del mismo modo, utiliza herramientas estadísticas y matemática para presentar los resultados. Estos permiten identificar correspondencia entre las variables.

### **3.4 Población**

La población, objeto de estudio, está constituida por 102 servidores públicos contratados bajo el régimen CAS (Contrato Administrativo de Servicios), de todos los géneros, de todas las edades, que forman parte de la Dirección del Ministerio de Cultura, las personas que formaron parte de este estudio laboran en el distrito de San Borja.

### **3.5 Muestra**

En el presente estudio, la determinación de la muestra se caracterizó por su naturaleza exhaustiva, abarcando la totalidad del universo poblacional objeto de investigación. Esta decisión metodológica se fundamenta en la manejabilidad cuantitativa de los sujetos involucrados, lo que posibilita un abordaje integral del fenómeno en cuestión.

La estrategia de muestreo adoptada se alinea con el concepto de censo, un enfoque que Domínguez (2015) elucida como aquel en el que la totalidad de las unidades de análisis que componen el universo de estudio son incorporadas en la muestra. Esta aproximación metodológica, conocida en la literatura especializada como muestreo censal, se distingue por su carácter comprensivo y su capacidad para minimizar los sesgos inherentes a los procesos de selección muestral.

La adopción del muestreo censal en este estudio refleja un compromiso con la rigurosidad metodológica y la búsqueda de una comprensión integral del fenómeno investigado. Esta decisión metodológica se erige como un pilar fundamental en la construcción de un corpus de conocimiento robusto y representativo, capaz de capturar las sutilezas y matices inherentes a la población en su conjunto.

### **3.6 Operacionalización de variables**

#### **Variable 1: Comunicación organizacional**

Definición conceptual: conceptualización Djogo (2018) afirma: Es un proceso donde se crea interacción de interdependencia por medio de una red de relaciones laborales. En ese sentido, esta es importante porque permite recorrer por la organización con el propósito de lograr los objetivos, teniendo el control de superar la incertidumbre. Al mismo tiempo fomenta un ritmo participativo basado en el poder personal y grupal por medio de conocimientos técnicos, habilidades y marco normativo con el fin que el desempeño de los servicios estén en función de las expectativas.

Definición operacional: La variable está compuesta por 4 dimensiones: Comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación oblicua o transversal.

La medición considera la escala de Likert compuesta por 3 opciones desde “1=Nunca”, “2=algunas veces “ y “3=siempre”.

#### **Variable 2: Gestión de Contrataciones**

Definición conceptual: La gestión de contrataciones es definida por el OSCE, como el procedimiento para adquirir un bien material y/o contratar un servicio profesional que ofrece un proveedor externo, el propósito es maximizar el valor de los recursos públicos invertidos y lograr las metas de cada unidad orgánica.

Definición operacional: Dentro de las características operacionales se encuentran las dimensiones: Contratación de bienes y Contratación de servicios

La medición considera la escala de Likert compuesta por 3 opciones desde “1=Nunca”, “2=algunas veces “ y “3=siempre”.

### 3.7 Técnicas para la recolección de datos

#### 3.7.1 Descripción de los instrumentos

##### **Cuestionario 1: Comunicación Organizacional**

El instrumento cuenta con 28 ítems, 4 dimensiones (comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal y comunicación oblicua) y tiene 3 opciones de respuesta escala tipo Likert que va desde siempre hasta nunca. (Siempre, a veces, nunca)

Figura 8

*Ficha técnica del instrumento ECO*

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Nombre de la prueba:</b> Escala de Comunicación Organizacional	
<b>Nombre Abreviado:</b> ECO	
<b>Autor</b>	: Fernández Collao (2009)
<b>Adaptado</b>	: Miranda y Pastor (2015)
<b>Campo de aplicación</b>	: Organizacional.
<b>Administración</b>	: Individual o colectiva
<b>Nº de ítems</b>	: 28
<b>Duración</b>	: 30 min. Aproximadamente.
<b>Significación</b>	: Nivel de percepción global y específica con relación a la comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación transversal.
<b>Tipo de respuestas</b>	: Escala Likert.
<b>Nivel de interpretación</b>	: Siempre, a veces y nunca
<b>Materiales</b>	: Lápiz Borrador o formato Online
<b>Objetivo de la Escala</b>	: Medir la percepción del trabajador frente a la comunicación organizacional que desempeña la organización.

*Nota.* La figura muestra las características técnicas del instrumento ECO, los datos fueron extraídos de (Miranda y Pastor, 2015)

##### **Cuestionario 2: Gestión de Contrataciones**

Para medir esta segunda variable, se creó un instrumento cuya finalidad fue evaluar la gestión de contrataciones, el cual cuenta con 12 ítems y dos dimensiones:



contratación de servicios y adquisición de bienes, presenta una escala de respuesta tipo Likert y su aplicación es de aproximadamente 10 minutos.

### 3.7.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### Validez

En líneas generales el proceso de validez estuvo conformado por la aprobación a 3 jueces que ejercen funciones en el área de administración y con conocimiento en gestión de contrataciones.

#### Confiabilidad

En relación con el tema Medina-Díaz y Verdejo-Carrión (2020) responden a “la precisión o consistencia de las puntuaciones o de la información conseguida con un instrumento administrado en varias ocasiones” (p. 277). A partir de la cita, se entiende que los instrumentos aplicados en la presente investigación cumplieron con los parámetros establecidos. En ese sentido, para determinar la confiabilidad de los cuestionarios se utilizó Alfa de Cronbach, a 102 personas. Para a continuación, usar el programa estadístico SPSS v26.

Tabla 1

*Estadística de fiabilidad de los instrumentos*

Variables	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Comunicación Organizacional	0,736	Aceptable
Gestión de Contrataciones	0,702	Aceptable

De acuerdo con la tabla 1, podemos visualizar la confiabilidad en base al valor Alpha del cuestionario 1 de Cronbach: La comunicación organizacional de los 28 ítems propuestos es (0,736), y el cuestionario 2: La situación de gestión de contratación de los

12 ítems dados es (0,702). Por tanto, se evidencia que ambos cuestionarios tienen aceptable consistencia interna.

### **3.8 Técnica para el procesamiento y análisis de datos**

Dentro de las actividades comprendidas para el procesamiento de los datos, se ha tenido a bien considerar inicialmente, la tabulación de los cuestionarios tomados a los integrantes de la muestra utilizando el programa MS-Excel; asimismo, se crearon las tablas y gráficos, todo esto dentro del contexto de la estadística descriptiva. Luego se procedió a evaluar el comportamiento de los datos con respecto a su normalidad, aquí se usó la prueba Kolmogorov Smirnov; con estos resultados se determinó el uso de una prueba no paramétrica. Luego se contrastó la hipótesis general e hipótesis específicas con sus respectivos factores de correlación y significancia. Por último, con los resultados hallados se realizó el análisis a través de la discusión, conclusiones y recomendaciones.

### **3.9 Aspectos éticos**

Es necesario indicar que los aspectos éticos, están normados bajo el reglamento de la Universidad, donde los investigadores están influenciados a: “respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la libertad, el derecho a la autodeterminación informativa, la confidencialidad y la privacidad de las personas involucradas en el proceso de investigación” (Universidad Científica del Sur, 2017, p. 6). Por otro lado, en el proceso de la revisión literaria los autores citados tuvieron sus referencias, sin incurrir en plagio.

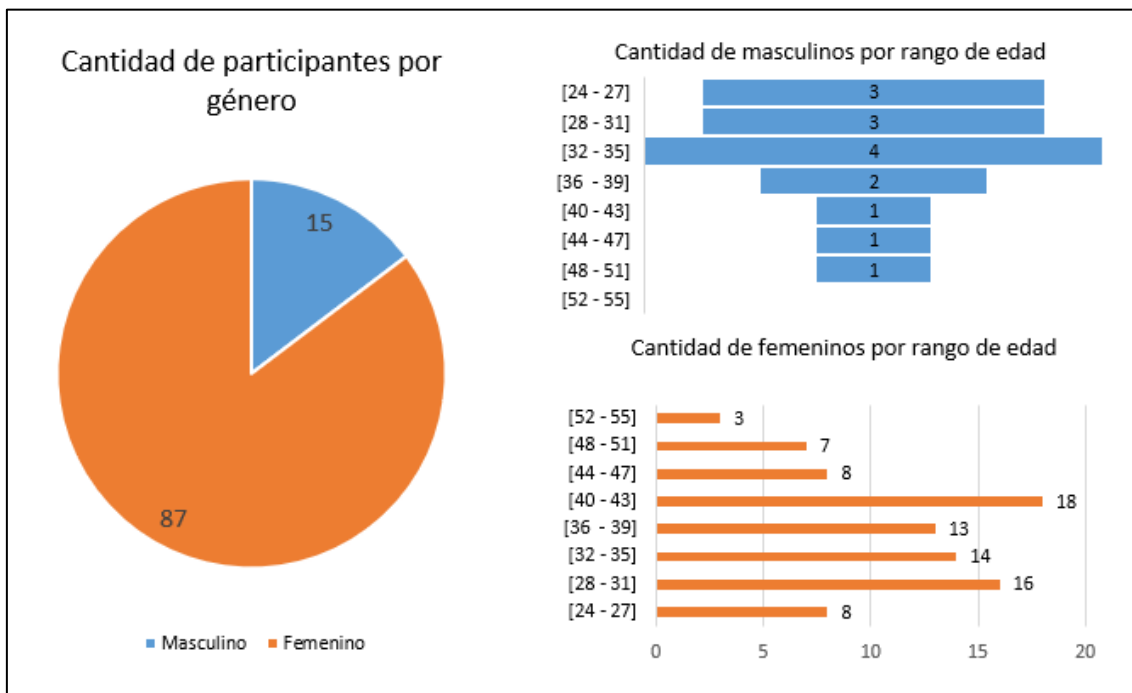
**CAPITULO IV: RESULTADOS**

**4. 1 Resultados descriptivos**

**4.1.1 Datos de los participantes**

Figura 9

*Participantes por género*



Debe señalarse que los participantes del estudio estuvieron conformados por 87 femeninos que representan el 85% y por otro lado 15 masculinos que representan el 15%. De los cuales, 4 masculinos estuvieron en el rango de edades de 32 a 35 años, quienes tuvieron la mayor cantidad; mientras los rangos menores tuvieron 1 participante, este fue de 40 a 56 años. Del mismo modo, el género femenino tuvo 18 participantes categorizados en el rango de 40 a 43 años con la mayor cantidad y el rango menor fue de 3 ubicándose entre 52 y 55 años.

### 4.1.2 Relación comunicación organizacional y gestión de contrataciones

Tabla 2

*Frecuencia Comunicación organizacional y gestión de contrataciones*

Escala	Comunicación Organizacional		Gestión de contrataciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	12	12%
Medio	28	27%	51	50%
Alto	74	73%	39	38%
Total	102	100%	102	100%

En función a la variable C. Organizacional los porcentajes se distribuyen en la escala medio y alto. En ese sentido, el mayor porcentaje se encuentra en la escala alto con 73% y medio con 27%, esto indica que los participantes tienen una percepción aceptable de dicha variable, rescatando la suma de las acciones en la comunicación descendente, ascendente, horizontal y oblicua. Mientras la percepción de la gestión de contrataciones, se encuentra el mayor porcentaje en las escalas bajo y medio 62% (distribuidos en 12% para la escala bajo y 50% para la escala medio) adicionando el 38% en la escala alto. Es decir, la percepción en regular en las acciones realizadas por la entidad de estudio con respecto a la contratación de bienes y servicios.

### 4.1.3 Relación comunicación descendente y gestión de contrataciones

Tabla 3

*Frecuencia comunicación descendente y gestión de contrataciones*

Escala	Comunicación descendente		Gestión de contrataciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	12	12%
Medio	20	20%	51	50%
Alto	82	80%	39	38%
Total	102	100%	102	100%

A razón de la anterior tabla la percepción de la dimensión comunicación descendente recae en las escalas medio y alto, rescatando las actividades de comunicación de los superiores con la plana de colaboradores de la organización. Por otro lado, como

anteriormente se ha mencionado la gestión de contrataciones los altos índices se ubican en las escalas bajo y medio.

#### 4.1.4 Relación comunicación ascendente y gestión de contrataciones

Tabla 4

*Frecuencia comunicación ascendente y gestión de contrataciones*

Escala	Comunicación ascendente		Gestión de contrataciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	12	12%
Medio	54	53%	51	50%
Alto	48	47%	39	38%
Total	102	100%	102	100%

Dentro del marco de la tabla antes mostrada la comunicación ascendente de parte de la percepción de los participantes recae en la escala medio en más del 50%, mientras el 47% se encuentra en el nivel alto. Es decir, la calificación hacia una jerarquía superior de una organización con actividades de retroalimentación a los líderes y jefes es aceptada en promedio. Por el contrario, la G.C en bienes y servicios es calificada en el 50% en la escala medio y el resto en las otras escalas.

#### 4.1.5 Relación comunicación horizontal y gestión de contrataciones

Tabla 5

*Frecuencia comunicación horizontal y gestión de contrataciones*

Escala	Comunicación horizontal		Gestión de contrataciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	10%	12	12%
Medio	70	69%	51	50%
Alto	22	22%	39	38%
Total	102	100%	102	100%

En relación con la tabla presentada, tanto la dimensión comunicación horizontal como la variable gestión de contrataciones tienen 10% y 12% en la escala bajo. Por otro lado, esos mismos elementos en la escala medio tienen los más altos porcentajes 69% y 50% respectivamente. Por último, en la segunda posición se encuentra el nivel alto para ambos elementos con 22% y 38%. Esto quiere decir que la comunicación entre

colaboradores que ejercen el mismo nivel jerárquico es calificada en la escala medio en su mayoría.

#### 4.1.6 Relación comunicación oblicua y gestión de contrataciones

Tabla 6

*Frecuencia comunicación oblicua y gestión de contrataciones*

Escala	Comunicación Oblicua		Gestión de contrataciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	12	12%
Medio	22	22%	51	50%
Alto	80	78%	39	38%
Total	102	100%	102	100%

Con respecto a los resultados de la tabla anterior, es necesario indicar que la comunicación oblicua conocida como diagonal llevada a cabo entre departamentos de una organización distribuye sus percepciones en las escalas medio y alto con el 22% y 78%. Al lado de la G.C en bienes y servicios el 50% se ubica en la escala medio y el resto en las otras escalas.

## 4.2 Resultados de la estadística inferencial

### 4.2.1 Prueba de normalidad de variables y dimensiones de las relaciones

Tabla 7

*Prueba de normalidad*

Variable / dimensión	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	GL	Sig.
Comunicación organizacional	0.124	102	0.001
Gestión de contrataciones	0.118	102	0.001
Comunicación descendente	0.183	102	0.000
Comunicación ascendente	0.233	102	0.000
Comunicación horizontal	0.139	102	0.000
Comunicación oblicua	0.248	102	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Cabe considerar por la cantidad de elementos de la muestra, se ha utilizado la prueba Kolmogorov-Smirnov, el análisis previo indica claramente que la distribución de

los datos no sigue una normalidad, lo que hace necesario el uso de métodos estadísticos no paramétricos para evaluar las hipótesis planteadas. Se optó por emplear el coeficiente rho de Spearman como herramienta de análisis, ya que este permite evaluar el grado de asociación entre las variables estudiadas. Esta elección se ve respaldada por las recomendaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes sostienen que las escalas tipo Likert, al ser de naturaleza ordinal, requieren la aplicación de pruebas no paramétricas.

#### **4.2.2 Contraste de hipótesis**

En la siguiente tabla 8, se exponen las hipótesis planteadas para el estudio:

## Tabla 8

### *Hipótesis de la investigación*

---

#### **Hipótesis general:**

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

---

#### **Hipótesis específicas:**

1. Existe una relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.
2. Existe una relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.
3. Existe una relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.
4. Existe una relación directa y significativa entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.

---

Para probar las hipótesis de este estudio, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 9 y revelan coeficientes positivos que respaldan cada una de las hipótesis planteadas en la investigación.



**Tabla 9**

*Contraste de hipótesis de la investigación*

<b>Tipo de hipótesis</b>	<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Hipótesis general</b>	comunicación organizacional	gestión de contrataciones	0.525	0.000	Correlación moderada
	<b>Dimensiones</b>	<b>Variable 2</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Hipótesis específicas</b>	comunicación descendente		0.392	0.000	Correlación bajo
	comunicación ascendente		0.371	0.000	Correlación bajo
	comunicación horizontal	gestión de contrataciones	0.405	0.000	Correlación moderada
	comunicación oblicua		0,434	0.000	Correlación moderada

El análisis estadístico mostró un coeficiente de correlación positivo y un valor de P menor a 0.05, lo cual sugiere una correlación moderada y significativa entre la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones. Además, al analizar la relación entre las distintas dimensiones de las dos variables, se identificaron correlaciones que oscilan entre bajas y moderadas.

## CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### DISCUSIÓN

Dentro de este orden de ideas, el estudio, consideró en su propósito determinar el vínculo entre las variables comunicación organizacional y gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022. Dentro de los resultados encontrados, el factor de correlación “Rho de Spearman” fue 0,525; calificándose este dentro del criterio de interpretación moderada. Esta investigación se asemeja en la dirección positiva directa moderada de los resultados de Reyes y Ayarza (2018) en la asociación de las variables comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional encontrándose el coeficiente de relación ( $p=0,648$ ). Esto evidencia, que, en el ámbito privado, donde se realizó la investigación de Reyes y Ayala también se hallan resultados iguales a la Dirección del Ministerio de Cultura.

En contraste con la discusión de los anteriores estudios, Castillo (2018) encontró un factor de correlación alto ( $p=0,936$ ) cuando relacionó la comunicación organizacional, igual a la primera variable de este estudio con la satisfacción laboral. Esto demuestra, que la correspondencia de la variable compartida con Castillo también genera asociaciones con otras variables y de factor fuertemente significativas.

En lo concerniente a la yuxtaposición de la variable relativa a la gestión de contrataciones, es menester destacar las elucubraciones de Hanco (2019), quien estableció una correlación entre el sistema de control interno y la administración de adquisiciones de bienes y servicios. Sus hallazgos arrojaron un coeficiente de correlación ( $p=0.540$ ) que guarda una similitud notable con los resultados obtenidos en la presente investigación. De manera análoga, las pesquisas de Cerna (2019) develaron una interconexión entre el Sistema de Control Interno Institucional y la Gestión de Contrataciones en el ámbito municipal, manifestando un coeficiente de correlación

( $p=0.565$ ). Este valor no dista significativamente del anteriormente mencionado. En virtud de lo expuesto, se colige que tanto las indagaciones de Hanco (2019) como las de Cerna (2019) pusieron de manifiesto una correspondencia de carácter moderado en lo que atañe a la variable de gestión de contrataciones, circunscrita al contexto de las entidades gubernamentales. Esta convergencia de resultados sugiere, de manera fehaciente, que la operatividad de la gestión de contrataciones se circunscribe a este rango de correlación específico. Tal concomitancia en los hallazgos de diversos investigadores refuerza la tesis de que existe una interrelación sustancial, aunque no absoluta, entre los sistemas de control interno y la eficacia en la gestión de contrataciones en el sector público. Este fenómeno merece una profundización en futuras investigaciones para dilucidar los factores subyacentes que modulan esta correlación moderada pero consistente.

En consonancia con las indagaciones previamente aludidas, es menester traer a colación los hallazgos de Ricse (2020), cuyas pesquisas arrojaron un coeficiente de correlación ( $p=0.326$ ) al escrutar la interrelación entre el fenómeno de la corrupción y la administración de las contrataciones en el ámbito público. Este valor numérico es indicativo de una tendencia correlacional en declive, lo cual suscita reflexiones de índole diversa. Resulta particularmente llamativo el contraste que se evidencia al cotejar estos resultados con aquellos obtenidos en el estudio de la variable concerniente a la comunicación organizacional. En efecto, las asociaciones vislumbradas en el contexto de la gestión de contrataciones, específicamente en lo que atañe a la adquisición de bienes y servicios, exhiben una correlación de magnitud exigua. La exégesis de estos datos nos conduce a una inferencia de considerable relevancia: la influencia ejercida por esta variable en la fase del proceso contractual, circunscrita al ámbito de una entidad municipal en la región Junín, carece de una significación estadística robusta. Esta disparidad en los niveles de correlación entre distintas variables y la gestión de

contrataciones públicas sugiere la existencia de una complejidad subyacente en los mecanismos que rigen estos procesos administrativos. Se podría conjeturar que factores idiosincrásicos de cada entidad, así como elementos contextuales específicos de la región, podrían estar modulando estas interacciones de manera sutil pero determinante. La ausencia de una correlación significativa en este caso particular no debe interpretarse como una ausencia de relación causal, sino más bien como una invitación a profundizar en la investigación de los factores latentes que podrían estar influyendo en esta aparente desconexión entre la gestión de contrataciones y otras variables de interés en el contexto de la administración pública local.

Cabe señalar que la comunicación organizacional es un proceso que distribuye mensajes bidireccionales entre personas (Djogo, 2018; Sone, 2020). Además, posee el control de patrones, sistemas y redes (Febrial y Herminingsih, 2020). Del mismo modo, prevalece en un proceso cíclico (Mawarni, 2018). Es importante indicar que en la actualidad la comunicación organizacional necesita de la tecnología para cumplir su rol. En ese sentido, Pilco y Cortez (2019) destaca que los medios más utilizados se encuentra el WhatsApp con el 76%, le sigue el teléfono con 49%, luego, el correo electrónico y otros especificando la interacción en personas con el 44%, del mismo modo, las redes sociales con el 20% y las páginas web con el 9%. Toda esta afirmación de los autores citados confirma que la comunicación organizacional utiliza frecuentemente la tecnología; más aún, con la pandemia de la COVID-19 convirtió a los medios digitales como el canal necesario y único de comunicación, tanto personal como organizacional. Esta situación ha permitido que el componente tecnológico forme parte de la comunicación diaria.

Cabe considerar por otra parte, que la gestión de contrataciones es considerada por un conjunto de procedimientos en el ámbito de un proceso sistemático para adquirir un bien material y/o contratar un servicio profesional (Suarez, 2016; OSCE, 2018). Por

esa razón, en el Perú, todos estos procedimientos están normados por el TUO: Texto Único Ordenado, de la ley 30225. Cabe señalar que tanto la adquisición de un bien o servicio usan el sistema de gestión administrativa (QUIPU) y tiene su inicio en la sustentación de requerimientos a través de POI: Programa Operativo Institucional, hasta llegar a verificar el bien o firmar el informe del servicio por la entidad usuaria del requerimiento.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de la interrelación entre los constructos de comunicación organizacional y gestión de contrataciones ha arrojado resultados que se sitúan en un espectro de correlación moderada. Esta constatación empírica sugiere que los diversos elementos constitutivos de la comunicación organizacional -incluyendo recursos, medios y canales- ejercen una influencia favorable y significativa sobre los procesos de gestión de contrataciones en el contexto específico de la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas, adscrita al Ministerio de Cultura. En relación con los resultados de la reciprocidad de la dimensión comunicación descendente con la gestión de contrataciones, se halló una relación directa y significativa nivel bajo. Esto significa que es necesario afianzar las acciones de las interacciones de los directivos con sus subordinados, de tal manera que la gestión de contrataciones se lleve a cabo de forma satisfactoria.

Tal y como se ha comprobado la asociación de la dimensión la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones presenta una relación directa y significativa, siendo personificada por el factor de correlación de nivel bajo; demostrando que, es importante generar un ambiente propicio de comunicación hacia los jefes y líderes en la organización.

Tras el análisis de los resultados del vínculo de la dimensión comunicación horizontal y la GC, se halló en el factor de correlación nivel moderado. En tanto se entiende que, es necesario afianzar la comunicación entre colaboradores que desempeñan el mismo nivel jerárquico. Finalmente, en la asociación de la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones, el resultado en el factor de correlación obtuvo el criterio de interpretación moderado. Por ello, es necesario robustecer el acto comunicativo interdepartamental.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber analizado el contenido del presente estudio científico se plantea las siguientes recomendaciones.

1) Uno de los factores importantes de la comunicación organizacional es la definición de patrones que personifican las reglas que usan los individuos pertenecientes a una organización. En ese sentido, es necesario: aclararlos, difundirlos y promoverlos para efectos de lograr una buena comunicación. Para lograr ello, es que se recomiendan reuniones continuas entre los miembros de la dirección para definir funciones y roles entre los colaboradores.

2) En próximos estudios con estas variables, no solo considerar dentro de la muestra a participantes internos (pertenecientes a la Dirección General de Derechos de Los Pueblos Indígenas); sino, también a los externos, como a los proveedores de los bienes y servicios, para efectos de tener un plano más realista de la situación. Para ello, se recomienda capacitaciones continuas sobre las gestiones administrativas, pero no solo del personal MINCUL, sino por parte del equipo de la OSCE que es el ente rector en contrataciones.

3) Para próximos estudios donde intervenga la variable GC, ampliar el enfoque de investigación a mixto, para efectos de tener una aproximación más certera del proceso de cómo se están llevando y que tanto los factores asociados a la gestión se vienen desempeñando.

4) Capacitar a los involucrados en la comunicación escrita realizada a través de los medios electrónicos debido a la alta incidencia de uso, buscando las buenas prácticas en la ejecución de la comunicación ascendente, descendente, horizontal y oblicua. Para ello, se recomienda capacitaciones continuas sobre plan operativo institucional al equipo.

5) Realizar actividades de confraternidad para fortalecer vínculos de amistad entre los miembros de los diferentes equipos.

## REFERENCIAS

Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.

<https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). *Metodología de la Investigación - El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Arnáez, V.M. (2020). El fomento del cooperativismo a través de la contratación pública sostenible. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 133(), pp. 1-12.  
<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67339>
- Baquero, D. I., y Cárdenas, S. F. (2020). Redes y actores: Un avance en las relaciones de poder en la comunicación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), pp. 232-245. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077019>
- Capitani, M.L (2020). *Sistemas de Contrataciones Electrónicas en los municipios de la provincia de Buenos Aires* [Tesis de especialización, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio NULAN.MDP.  
<https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3536/1/capitani-2020.pdf>
- Castillo, K. (2018). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Sour Comunicaciones S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio AUTONOMA.  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/438>
- Castro-Maldonado., J.J. Gómez-Macho., L.K. y Camargo-Casallas., E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174.  
<https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Cerna, A. (2019). *Sistema de control interno institucional y la gestión de contrataciones de la municipalidad provincial de Barranca* [Tesis de pregrado, Universidad



Nacional de Barranca]. Repositorio UNAB.

<https://repositorio.unab.edu.pe/handle/20.500.12935/35>

Djogo, O. (2018). Performance of development and economic administrative assistant at Regional Secretariat In Bandung. *Journal Sampurasun* 4(1), pp. 41-50.

<https://journal.unpas.ac.id/index.php/sampurasun/article/download/428/555/4151>.

De Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Madrid: Verbum.

Domínguez, J. (2015). *Manual de metodología de la investigación científica*. Chimbote. Perú. Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.

Febrial, E. y Herminingsih, A. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at pt. abyor international Dinasti International. *Journal of Education Management and Social Science*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>

García, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá* [Tesis de maestría, Universidad EAN: Escuela de Administración de Negocios] Repositorio UNIVERSIDADEAN <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10106?locale-attribute=en>

Guerra, R.A. (2019). *Influencia de la edad, el estado civil y la instrucción en la comunicación organizacional de una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del

Ecuador]. Repositorio PUCESA.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2816>

Gutiérrez, H., Nevado, M<sup>a</sup>.T. y Pache, M. (2019). La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición, CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96(), pp. 253-280. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.12627>

Hanco, N. (2019). *El sistema de control interno y la gestión de contrataciones de bienes y servicios, sin la aplicación de la Ley N° 30225 y su reglamento en la Municipalidad Provincial de San Román* [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio UIGV.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4278>

Hendaryani, M. (2020) Organizational communication of the hatch indonesia. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 5(2), pp. 127-134

<https://doi.org/10.18326/inject.v5i2.127-134>

Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7a. ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Iklila, R (2020). Correlation of level of education and working experience on the performance of civil servants on civil service personnel agency, education and training banjarbaru, indonesia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 3(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3607051>

Kamala, B. (2017). *Recruitment and selection*. Tutorialspoint.

[https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/recruitment\\_and\\_selection\\_tutorial.pdf](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf)

Kristina, K. (2020). The Organizational Communication Perspective Theory. *Journal of Social Science*, 1(3), pp. 61-74. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i3.37>

Lizarzaburu, E., Barriga, G., Burneo, K., y Noriega, E. (2019). Gestión integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), pp.79-118.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa7a.6089>

Ley N° 30225 (11 de julio de 2014). *Ley de contrataciones*.

<https://www.gob.pe/institucion/osce/normas-legales/118484-30225>

Ludivine, M. (2017). Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees? *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*. 56(2), pp. 263 – 292.

<https://doi.org/10.1111/irel.12173>

López, B.O. y Cardozo, M. (2019). El Sistema de Monitoreo y Evaluación del estado de Chihuahua. El mercado y los costos de las evaluaciones de programas públicos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 66(241), pp. 211-243

<http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.241.70445>

Mawarni, I. (2018). Influence of Organizational Communication on Employee Satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara III Sei Putih. *Journal of Management Science (JMAS)* 1(2), pp. 54-57. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS>

Mias, C. (2018). *Metodología de la investigación estadística aplicada*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.

Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *La comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/827>

Míguez-González, María-Isabel y Costa-Sánchez, C. (2019). Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018). *El Profesional de La Información*, 28(5), pp. 1-14.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.10>

Machuca, S. R. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L* [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio uesiglo21.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18692>

Medina-Díaz, M. d. R., y Verdejo-Carrión, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), pp. 270-284.

<https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>

Monroy, S. A., Pineda, L. S., Peña, G., y Lizarzaburu, E. (2021). Gestión antisoborno: evaluación en una economía latinoamericana con base en la norma técnica NTC ISO 37001:2017. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(1), pp. 79-118.

<https://doi.org/10.15332/24631140.7473>

Navarro, M. (2020). Comunicación horizontal e interactividad. En J.C. Figuereo Benítez (Ed.), *Estudios multidisciplinares en comunicación audiovisual, interactividad y marca en la red*, pp. 97-112). Sevilla: Egregius.

<https://idus.us.es/handle/11441/95642>

OSCE (2018). *Contrataciones del estado en el marco de la gestión por resultados*.

[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Presencial/PPT\\_Capacitacion\\_2018.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Presencial/PPT_Capacitacion_2018.pdf)

- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), pp. 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Parra, P.; Oliveria, L. (2018). Fake news: una revision sistemática de la literature. *Special Issue*, pp. 054-078. [https://doi.org/10.1646-5954/ERC123483/2018\\_054](https://doi.org/10.1646-5954/ERC123483/2018_054)
- Pilco, M. A. y Cortez, L.E. (2019). La comunicación organizacional y su incidencia en la construcción de la imagen corporativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (noviembre 2019). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/comunicacion-organizacional.html>
- Padilla-Avalos, C., y Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), pp. 338-340. <https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104>
- Pinzón, M.V., Contreras, A., Ramírez, R.I. y Reyes, D. d. I. R. (2020). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus* 5(1), pp. 76-93. [https://www.researchgate.net/profile/Reynier-Ramirez-Molina/publication/348884461\\_Descripcion\\_de\\_los\\_niveles\\_de\\_comunicacion\\_organizacional/links/601450dc45851517ef2688c5/Descripcion-de-los-niveles-de-comunicacion-organizacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Reynier-Ramirez-Molina/publication/348884461_Descripcion_de_los_niveles_de_comunicacion_organizacional/links/601450dc45851517ef2688c5/Descripcion-de-los-niveles-de-comunicacion-organizacional.pdf)
- Piedra, M.G. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3541>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2023) *¿Quiénes son los pueblos indígenas?* <https://www.gob.pe/15251-quienes-son-los-pueblos-indigenas>

- Pranjali, S. (2020). Interpersonal Communication & Its Impact on Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering and Nano Technology (IJAENT)*. 4(3), 1–5. <https://doi.org/10.35940/ijaent.B0447.044220>
- Polo-Maquintoch, M. T., García-Alba, Y., & Molina-Álvarez, A. T. (2022). Diagnóstico del rediseño de la comunicación interna en la empresa Acinox comercial . *Ciencias Holguín*, 28(4), pp. 1-9. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574283006/181574283006.pdf>
- Reyes, C. y Ayarza, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624207>
- Revilla, A.T., Seminario, P., Flores, C., Chocano, C. y Sánchez, K. (2017). OSCE: *Organismo Supervisión de Contrataciones del Estado. Guía Práctica N° 5. ¿Cómo se formula el requerimiento?* <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/291209-guia-practica-n-5-como-se-formula-el-requerimiento>
- Ricse, C.F. (2022). *Influencia de la corrupción en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, Huancayo 2021* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio CONTINENTAL. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12198/1/IV\\_P\\_G\\_MGP\\_TE\\_Ricse\\_Silvera\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12198/1/IV_P_G_MGP_TE_Ricse_Silvera_2022.pdf)
- Riinawati. (2019). *Pengantar teori manajemen komunikasi dan organisasi*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Baru Press

- Romadona, M. (2018). Peran Harga Diri dalam Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Peneliti di suatu Lembaga Riset. *Jurnal Pekommas*, 3(2), pp. 191-202. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2018.2030208>
- Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5), pp. 1-7. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Sanchis, P. I., y Bonavia, T. (2017). Internal communication system analysis in a small company. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), pp. 9-21. <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Simamora, P. R. T. (2021). *Komunikasi organisasi*. Medan, Indonesia: Kita Menulis.
- Suarez, E. (2016). *Contratación pública. Procedimientos y sistematización*. San Marcos.
- Sone, R. (2020). Organizational communication climate in the organizational culture of public services (the department of investment and integrated services of one door pringsewu regency, lampung). *Revista Terbuka de Economía y Negocios*. Page : 45-59. E-ISSN : 2721-298X pp 45-59. <https://doi.org/10.33830/tjeb.v1i2>
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225. Ley de contrataciones del Estado. Diario, 13 de marzo de 2019, *Diario oficial El Peruano*, 9-29. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/texto-unico-ordenado-de-laley-n-30225-ley-de-contratacion-decreto-supremo-n-082-2019-ef-1749200-1>
- Universidad Científica del Sur (2017). *Código de ética de la investigación*. [https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/codigo\\_de\\_etica\\_en\\_la\\_investigacion.pdf](https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/codigo_de_etica_en_la_investigacion.pdf)
- Valenzuela-Salazar, N. L., Buentello-Martínez, C.P., Villarreal-Sánchez, V.L. y Ruíz-Briones, C.T. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la

satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON* 7(1), pp. 129-141.

<https://doi.org/10.22579/23463910.206>

Valencia, E.J. y Castaño, E. J. (2022) Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & desarrollo* 30(2) (On line)

<https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.45>

Valdiviezo-López, R., Ruiz-Loayza, G. L., y Martínez-Quintanilla, R.F. (2021). El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), pp. 60-78.

<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1874>

Vara, A.A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Editorial Macro

Verghese, A. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*. 14(3), pp. 103–113.

[https://www.scms.edu.in/journal/article?journal\\_id=58&article\\_id=20](https://www.scms.edu.in/journal/article?journal_id=58&article_id=20)

Vosoughi, S., Roy, D. y Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359, Issue 6380, pp. 1146-1151. <https://doi.org/10.1126/science>

Yansen, A., Supriyati, Y., and Kardi. (october, 2020). The Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication and Work Environment on Job Satisfaction of PT. *Holcim Indonesia, Tbk. Journal KNE Social Sciences*, 3(26), pp. 243-253. <https://knepublishing.com/index.php/KneSocial/article/view/5378>





## ANEXOS

### ANEXO 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	METODO
¿Existe relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?	Analizar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión de Contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	<p><b>Metodología</b> Diseño no experimental de corte transeccional</p> <p><b>Tipo:</b> Correlacional descriptivo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Población:</b> 102 colaboradores de una Dirección del Ministerio de Cultura</p> <p><b>Muestra:</b> Censal</p> <p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta – cuestionario</p> <p><b>Confiabilidad del instrumento:</b> Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach</p> <p><b>Técnica de procesamiento de datos:</b> Estadística Descriptiva Estadística Inferencial IBM Statistics Spss Versión 26</p>
Problema Especifico	Objetivo Especifico	Hipótesis Específicos	
¿Existe relación entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?	Analizar la relación entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la comunicación descendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	
¿Existe relación entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?	Analizar la relación entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	
¿Existe relación entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?	Analizar la relación entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	
¿Existe relación entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022?	Analizar la relación entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la comunicación oblicua y la gestión de contrataciones en una Dirección del Ministerio de Cultura, (Lima-Perú) 2022.	

### ANEXO 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>Comunicación Organizacional</b>	Febrial y Herminingsih (2020) indican: constituyen los patrones, sistemas y redes de comunicación en una corporación que está delineada con el objetivo de mantener al personal de la organización laborando de manera efectiva.	Comunicación descendente	Interacción interna	1 al 10	Escala de DISEÑO:  1) Nunca 2) A veces 3) Siempre	Cuestionario Escala de Comunicación Organizacional. ECO, Basado en Fernández Collado (1999), adaptado por Miranda y Pastor (2015)
			Trabajo en equipo			
			Clima organizacional			
		Comunicación ascendente	Responsabilidad	11 al 19		
			Coordinación			
			Resolución de conflictos			
		Comunicación Horizontal	Relaciones Interpersonales	20 al 24		
			Equidad			
			Participación			
		Comunicación Oblicua o transversal	Integración	25 al 28		
			Espontaneidad			
			Gestión de la Comunicación			
<b>Gestión de Contrataciones</b>	La gestión de contrataciones está definida por el OSCE (2018) como el procedimiento para adquirir un bien material y/o contratar un servicio profesional que ofrece un proveedor externo, con la finalidad de maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y para el cumplimiento de metas y objetivos de cada unidad orgánica.	Contratación de bienes	Especificaciones Técnicas	1 al 3	Escala de Likert:  1) Nunca 2) A veces 3) Siempre	Cuestionario de elaboración propia
			Orden de Compra	4 al 5		
			Conformidad del bien	6		
		Contratación de servicios	Términos de referencia	7 al 9		
			Orden de Servicio	10 al 11		
			Conformidad del servicio	12		

### ANEXO 3: Instrumento de Evaluación

#### Escala de Comunicación Organizacional

#### ECO

Basado en Fernández Collado (1999), adaptado por Miranda y Pastor (2015)

Fecha						2017	
Edad	Edad		SEXO:	M	F		
Grado de instrucción							
Área							
Cargo que ocupa							
Tiempo de permanencia	< 6 meses	6 meses	1 año	2 años	3 años		

Instrucciones: A continuación, encontrara proposiciones sobre aspectos relacionados con la comunicación del área de trabajo. Cada una tiene tres opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay repuestas malas ni buenas.

	ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
	<b>Comunicación Descendente</b>			
1	Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.			
2	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			
3	Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.			
4	El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.			
5	El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.			
6	El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.			
7	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.			
8	Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas			

9	Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca			
10	Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo			
	<b>Comunicación ascendente</b>			
11	Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.			
12	Mantengo una buena comunicación con mi jefe.			
13	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.			
14	Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.			
15	Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.			
16	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.			
17	Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.			
18	La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.			
19	En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.			
	<b>Comunicación horizontal</b>			
20	En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.			
21	En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.			
22	El área de contabilidad apoya al área administrativa.			
23	Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.			
24	Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.			
	<b>Comunicación oblicua o transversal</b>			
25	En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.			

26	Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.			
27	La información que se emite a otras áreas es organizada.			
28	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.			

## CUESTIONARIO PARA MEDIR GESTIÓN DE CONTRATACIONES

### INSTRUCCIONES

Lea atentamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros con un aspa (X). Estas respuestas son anónimas y no es necesario que ponga su nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Siempre	Algunas veces	Nunca
3	2	1

N°	ITEM	Siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Cada cuánto realizas una especificación técnica?			
2	¿Realizas con facilidad una especificación técnica?			
3	¿Surgen inconvenientes el realizar la especificación técnica?			
4	¿Los bienes recibidos cumplen con las especificaciones técnicas?			
5	¿Se te hace sencillo coordinar los pormenores de la entrega con los diversos proveedores?			
6	¿No recibes quejas de pagos tardíos por parte de los proveedores?			
7	¿Cada cuánto realizas un término de referencia?			
8	¿Realizas con facilidad un término de referencia?			
9	¿Surgen inconvenientes el realizar términos de referencia?			
10	¿Los locadores de servicio cumplen con los plazos estipulados en sus órdenes de servicio?			
11	¿Los locadores de servicio cumplen con los entregables estipulados en sus órdenes de servicio?			
12	¿No recibe quejas de pagos tardíos por parte de los locadores de servicio?			

### ANEXO 4: Base de datos

Inf.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40		
Inf 1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	
Inf 2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2
Inf 3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Inf 4	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
Inf 5	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
Inf 6	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	
Inf 7	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	
Inf 8	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	2		
Inf 9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2		
Inf 10	2	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2		
Inf 11	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	3		
Inf 12	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	2	3	1	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2		
Inf 13	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	
Inf 14	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	3		
Inf 15	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	
Inf 16	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	1	1	3	3	2	1	1	3	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	1	3	1	2
Inf 17	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	
Inf 18	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2		
Inf 19	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1	
Inf 20	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	1	3		
Inf 21	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	
Inf 22	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2	
Inf 23	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	
Inf 24	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	



Inf 25	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	1	1	3	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	3	1
Inf 26	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2
Inf 27	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1
Inf 28	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	
Inf 29	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2
Inf 30	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	1	3	2
Inf 31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
Inf 32	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	2	1
Inf 33	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	1	2	1	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2
Inf 34	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Inf 35	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1
Inf 36	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Inf 37	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	
Inf 38	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2	2	3	1	1
Inf 39	2	2	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Inf 40	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2
Inf 41	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Inf 42	2	1	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	3	1	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	1
Inf 43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
Inf 44	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2
Inf 45	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2
Inf 46	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1
Inf 47	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	1	2
Inf 48	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2
Inf 49	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2
Inf 50	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2
Inf 51	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2

Inf 52	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	
Inf 53	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1		
Inf 54	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2		
Inf 55	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	
Inf 56	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	
Inf 57	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
Inf 58	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	3	
Inf 59	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	
Inf 60	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	
Inf 61	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	3	3	2	1	
Inf 62	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	
Inf 63	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	
Inf 64	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	
Inf 65	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	
Inf 66	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	1	3	1	1	
Inf 67	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2	
Inf 68	3	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	
Inf 69	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	3	1	3	2	1	
Inf 70	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	1	1	
Inf 71	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	
Inf 72	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
Inf 73	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2
Inf 74	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	
Inf 75	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	
Inf 76	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
Inf 77	2	3	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	
Inf 78	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	

Inf 79	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	3	1	2	
Inf 80	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2		
Inf 81	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	3	1	1		
Inf 82	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2			
Inf 83	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2			
Inf 84	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1		
Inf 85	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3		
Inf 86	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	1	2	3	3	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	2		
Inf 87	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2			
Inf 88	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	2		
Inf 89	1	3	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	2	3		
Inf 90	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1	3	3	3		
Inf 91	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2		
Inf 92	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2		
Inf 93	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	
Inf 94	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3		
Inf 95	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2			
Inf 96	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2		
Inf 97	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2			
Inf 98	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2		
Inf 99	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	2		
Inf 100	3	1	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3
Inf 101	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2			
Inf 102	3	1	3	3	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	3	1	2	1	3	2	3	3	1	2		

### ANEXO 5: Validez de juicio de expertos

Facultad de Ciencias Empresariales



#### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

6. El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.	4	4	4	4
7. Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.	4	4	4	4
8. Regularmente se realiza la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas	4	3	4	4
9. Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca	4	4	4	4
10. Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Ascendente	11. Usualmente en la organización cuando hay eventos o protocolos se realizan reuniones con los jefes.	4	4	4	4
	12. Mantengo una buena comunicación con mi jefe.	4	4	4	4
	13. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

14. Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.	4	4	4	4
15. Me parece que la forma de comunicación mediante vía email es efectiva.	4	3	4	4
16. La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.	4	4	4	4
17. Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.	4	4	4	4
18. La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.	4	4	4	4
19. En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Horizontal	20. En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	4	4	4	4
	21. En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

	misma área de trabajo.				
	22. El área de contabilidad apoya al área administrativa.	4	4	4	4
	23. Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.	4	4	4	4
	24. Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación oblicua o transversal	25. En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.	4	4	4	4
	26. Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.	4	4	4	4
	27. La información que se emite a otras áreas es organizada.	4	4	4	4
	28. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

**Variable 2: GESTIÓN DE CONTRATACIONES**

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de bienes	¿Cada cuánto realizas una especificación técnica?	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

	¿Realizas con facilidad una especificación técnica?	4	4	4	4
	¿Al realizar diversas especificaciones técnicas surgen inconvenientes?	3	3	4	4
	¿Los bienes recibidos cumplen con las especificaciones técnicas?	4	4	4	4
	¿Se te hace sencillo coordinar los pormenores de la entrega con los diversos proveedores?	4	4	4	4
	¿No recibes quejas de pagos tardíos por parte de los proveedores?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de servicios	¿Cada cuánto realizas un término de referencia?	3	3	3	3
	¿Realizas con facilidad un término de referencia?	4	4	4	4
	¿Surgen inconvenientes el realizar términos de referencia?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los plazos estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los entregables estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿No recibe quejas de pagos tardíos por parte	4	4	4	4

Facultad de Ciencias Empresariales



**ANEXO 18 - A**

**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

	de los locadores de servicio?				
--	-------------------------------	--	--	--	--



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	PINTO DIAZ GIOVANNA GIANCARLA
Especialidad del experto	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	<a href="https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=165316">https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=165316</a>

(\*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link <https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/>



## ANEXO 18 - A

### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 21 de marzo del 2023

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS DEL MINISTERIO DE CULTURA, 2022"
Grado o título que aspira	Licenciatura en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Ana Lucía Beatriz Rodríguez Geldres

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

#### Variable 1: Comunicación Organizacional

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Descendente	1. Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	4	4	4	4
	2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	4	4	4	4
	3. Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.	4	4	4	4
	4. El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.	4	4	4	4
	5. El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

6. El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.	4	4	4	4
7. Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.	4	4	4	4
8. Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas	4	4	4	4
9. Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca	4	4	4	4
10. Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Ascendente	11. Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.	4	4	4	4
	12. Mantengo una buena comunicación con mi jefe.	4	4	4	4
	13. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	4	4	4	4
	14. Se reconoce la cooperación y el	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	trabajo de equipo en tu unidad.				
	15. Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.	4	4	4	4
	16. La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.	4	4	4	4
	17. Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.	4	4	4	4
	18. La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.	4	4	4	4
	19. En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Horizontal	20. En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	4	4	4	4
	21. En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.	4	4	4	4
	22. El área de contabilidad apoya	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	al área administrativa.				
	23. Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.	4	4	4	4
	24. Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación oblicua o transversal	25. En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.	4	4	4	4
	26. Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.	4	4	4	4
	27. La información que se emite a otras áreas es organizada.	4	4	4	4
	28. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

#### Variable 2: GESTIÓN DE CONTRATACIONES

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de bienes	¿Cada cuánto realizas una especificación técnica?	4	4	4	4
	¿Realizas con facilidad una especificación técnica?	4	4	4	4
	¿Surgen inconvenientes el	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	realizar la especificación técnica? ¿Los bienes recibidos cumplen con las especificaciones técnicas?	4	4	4	4
	¿Se te hace sencillo coordinar los pormenores de la entrega con los diversos proveedores?	4	4	4	4
	¿No recibes quejas de pagos tardíos por parte de los proveedores?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de servicios	¿Cada cuánto realizas un término de referencia?	4	4	4	4
	¿Realizas con facilidad un término de referencia?	4	4	4	4
	¿Surgen inconvenientes al realizar términos de referencia?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los plazos estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los entregables estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿No recibe quejas de pagos tardíos por parte de los locadores de servicio?	4	4	4	4

Facultad de Ciencias Empresariales



**ANEXO 18 - A**  
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Hugo Eladio Chumpitaz Caycho
Especialidad del experto	Docente especialista en Investigación
Código de colegiatura	0115434903
Ficha CTI Vitae (*)	<a href="http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do;jsessionid=98a72d65fc8c962a822cf1ed1cfc?id_investigador=84168">http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do;jsessionid=98a72d65fc8c962a822cf1ed1cfc?id_investigador=84168</a>

## ANEXO 18 - A

### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 12 de abril del 2023

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS DEL MINISTERIO DE CULTURA, 2022”
Grado o título que aspira	Licenciatura en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Ana Lucía Beatriz Rodríguez Geldres

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

**Variable 1:** Comunicación Organizacional

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Descendente	1. Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	4	4	4	4
	2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	4	4	4	4
	3. Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.	4	4	4	4
	4. El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.	4	4	4	4
	5. El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

6. El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.	4	4	4	4
7. Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.	4	4	4	4
8. Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas	4	4	4	4
9. Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca	4	4	4	4
10. Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Ascendente	11. Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.	4	4	4	4
	12. Mantengo una buena comunicación con mi jefe.	4	4	4	4
	13. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	4	4	4	4
	14. Se reconoce la cooperación y el	4	4	4	4



### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	trabajo de equipo en tu unidad.				
	15. Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.	4	4	4	4
	16. La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.	4	4	4	4
	17. Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.	4	4	4	4
	18. La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.	4	4	4	4
	19. En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación Horizontal	20. En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	4	4	4	4
	21. En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.	4	4	4	4
	22. El área de contabilidad apoya	4	4	4	4

### ANEXO 18 - A

#### INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	al área administrativa.				
	23. Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.	4	4	4	4
	24. Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comunicación oblicua o transversal	25. En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.	4	4	4	4
	26. Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.	4	4	4	4
	27. La información que se emite a otras áreas es organizada.	4	4	4	4
	28. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.	4	4	4	4

**Variable 2:** GESTIÓN DE CONTRATACIONES

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de bienes	¿Cada cuánto realizas una especificación técnica?	4	4	4	4
	¿Realizas con facilidad una especificación técnica?	4	4	4	4
	¿Surgen inconvenientes el	4	4	4	4

**ANEXO 18 - A**  
**INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO**

	realizar la especificación técnica? ¿Los bienes recibidos cumplen con las especificaciones técnicas?	4	4	4	4
	¿Se te hace sencillo coordinar los pormenores de la entrega con los diversos proveedores?	4	4	4	4
	¿No recibes quejas de pagos tardíos por parte de los proveedores?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Contratación de servicios	¿Cada cuánto realizas un término de referencia?	4	4	4	4
	¿Realizas con facilidad un término de referencia?	4	4	4	4
	¿Surgen inconvenientes al realizar términos de referencia?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los plazos estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿Los locadores de servicio cumplen con los entregables estipulados en sus órdenes de servicio?	4	4	4	4
	¿No recibe quejas de pagos tardíos por parte de los locadores de servicio?	4	4	4	4

Facultad de Ciencias Empresariales

### ANEXO 18 - A INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Jackeline Molina Vargas
Especialidad del experto	Magister en Administración de Empresas Docente universitario de administración
Código de colegiatura	-
Ficha CTI Vitae (*)	Registro en SUNEDU
DNI	45546670

Graduado	Grado o Título	Institución
MOLINA VARGAS, JACKELINE DNI 45546670	MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA  Fecha de diploma: 17/01/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 09/08/2017 Fecha egreso: 17/01/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
MOLINA VARGAS, JACKELINE DNI 45546670	LICENCIADA EN ADMINISTRACION  Fecha de diploma: 08/02/2013 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
MOLINA VARGAS, JACKELINE DNI 45546670	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  Fecha de diploma: 07/09/2012 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU

## ANEXO 6: Constancia de consentimiento informado de acceso público

## ANEXO 19

## FORMATO DE CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas del Ministerio de Cultura autoriza a la tesista Ana Lucía Beatriz Rodríguez Geldres con código de matrícula 100029281 de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de licenciatura, la cual lleva por título: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES EN UNA DIRECCIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA, (LIMA-PERÚ) 2022.

Información y/o permiso solicitado y a emplear en la tesis:

- Información de la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas.
- Permiso para realizar encuestas al equipo de la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas.

Dicha información se recopilará en el trabajo de campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

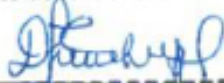
Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

San Borja, 24 de enero de 2023



Ana Lucía Rodríguez Geldres  
DNI N° 46226340

**Ministerio de Cultura**  
Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas

  
-----  
Dulhy Carolina Pinedo Amacifuen  
Directora General

Dulhy Carolina Pinedo Amacifuen  
Directora General  
Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas  
DNI N° 43401079

## ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS Y NOMBRAMIENTO DEL ASESOR DE TESIS

RESOLUCIÓN DIRECTORAL ACADÉMICA DE FACULTAD N° 001-DAFCE-RI-U.CIENTIFICA/VILLA-2022

Lima, 10 de enero de 2022

### VISTO:

Los informes de revisión independiente académica y de exoneración del Comité de Ética por parte del responsable de investigación del proyecto de tesis presentado por la alumna de la Facultad de la Carrera de Administración de Empresas

### CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo al Reglamento General de la Universidad Científica del Sur y los reglamentos de pre/posgrado para obtener el título profesional/ grado académico de Maestro/ grado académico de Doctor en la Facultad de Ciencias Empresariales se debe desarrollar un trabajo de investigación.

Que, de acuerdo a la normativa vigente de la Universidad Científica del Sur, en uso de las atribuciones conferidas al Decano de Negocios

### SE RESUELVE:

Aprobar e inscribir el proyecto de tesis presentado por las alumnas de la Carrera Administración de Empresas y nombrar asesor para el desarrollo de tesis de lo que se indica en la siguiente tabla:

CARRERA	ALUMNO	TITULO DE TESIS	ASESOR
Administración de Empresas	ANA LUCÍA BEATRIZ RODRÍGUEZ GELDRES	"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONTRATACIONES EN UNA DIRECCIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA, (LIMA-PERÚ) 2022"	ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA

Regístrese, comuníquese y archívese,



**Mg. Omar Rosales Díaz**

Decano de Negocios

Administración de Empresas | Marketing y Administración | Administración de Negocios Internacionales