

# Comunicación organizacional y gestión administrativa en una organización cristiana

## Organizational communication and administrative management in a Christian organization

David Echevarría Miranda\*<sup>1</sup>, Luis Eduardo Córdova Carranza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Escuela de Posgrado de Administración, Universidad Peruana Unión

<sup>2</sup>Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú

---

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

---

#### *Historia del artículo:*

Recibido el 16 de febrero de 2015

Aceptado el 20 de abril de 2015

---

#### *Palabras clave:*

Comunicación organizacional  
Comunicación interna jerárquica  
Comunicación interna intermedia  
Gestión administrativa  
Gestión estratégica  
Gestión táctica  
Gestión operativa

---

#### *Keywords:*

Organizational communication  
Internal communication hierarchical  
Intermediate internal communication  
Administration  
Strategic management  
Tactical management  
Operational management

---

### Resumen

---

Usualmente, en el mundo académico la comunicación en las organizaciones es una variable determinante para el éxito en la gestión administrativa. Es por eso que se hace necesario conocer la relación entre ellas con el objetivo de determinar en qué medida se relacionan la comunicación organizacional y la gestión administrativa en una organización cristiana. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 260 personas compuesta por administradores, departamentales y pastores distritales de los 6 campos de la Unión Peruana del Sur (UPS). El tipo de muestra es no probabilística intencionada, contando con el 97% de la población como muestra. En cuanto a los resultados, se halló una correlación significativa superior a la media ( $R = 0.757$ ) entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional* y la variable criterio *gestión administrativa*. Asimismo, el modelo explica un 57.3% de la varianza de la variable criterio, es decir, la variable criterio *gestión administrativa* predice fuertemente el comportamiento de la variable predictora: *comunicación organizacional*. El coeficiente de la variable predictora *comunicación organizacional* es  $B = 0.742$ , indicando que esta variable explica totalmente la *gestión administrativa*.

---

### Abstract

---

Usually, in the academic world it is said that communication in organizations is a determining factor for success in administrative management variable. That's why become necessary to know the relationship between them; in order to determine to what extent organizational communication with the administration in a Christian organization relate. The type of investigation corresponds to a descriptive correlational research, no experimental design. The sample consisted of 260 people made up of managers, departmental and district pastors of the 6 fields of the Peruvian Southern Union. The type of sample is not probabilistic intentional, with 97% of the population sampled. As for the results, a significant correlation above average ( $R = 0.757$ ) between the dimensions of organizational communication predictor and criterion variable administration was

---

\* Autor de correspondencia: Av. Comandante Espinar 610 Miraflores, Lima. Unión Peruana del Sur, IASD  
Correo electrónico: david.echevarria@adventista.org.pe

found. Also, the model explains 57.3% of the variance of the criterion variable; ie the criterion variable administration strongly predicts the behavior of the predictor variable: organizational communication. The predictor coefficient of organizational communication is  $B = 0.742$ , indicating that this variable completely explains the administration.

## Introducción

Pérez (2000), al referirse a la organización, expone la concepción, asociada a una definición de organización de algo no visible, es una red de relaciones existentes que no puede constatarse por medio de los sentidos. Los miembros de la organización no se relacionan conscientemente con la empresa real, sino con un constructor virtual que está mediado por el lenguaje.

La comunicación acentúa la importancia en las relaciones sociales, de ello se desprende la claridad, transparencia y solidez, de las cuales dependen en gran medida las fortalezas y la productividad que toda organización busca, el desarrollo social que anhela cada una de las personas que la conforman.

Cabe señalar que enviar y compartir información no es precisamente comunicar, pues para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario. La información que solo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada. Comunicar significa conseguir que determinada información o mensaje sean comunes para una o más personas (Chiavenato, 2005).

## Comunicación

La comunicación en una organización hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación. Este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de

cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación produzca los resultados perseguidos tanto por la organización como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo (Rodríguez, 2005).

Por tanto, al hablar sobre comunicación organizacional se considera a esta como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1991).

La comunicación organizacional ocupa en la actualidad una singular importancia debido a su uso para el logro de resultados planteados por las organizaciones públicas y privadas. La comunicación está siendo reconocida como una variable clave por quienes conducen las organizaciones, constituyéndose en una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos (Cedaro, 2007).

Para Fernández Collado, la comunicación organizacional tiene un fin instrumental:

(...) la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Para Goldhaber, la comunicación organizacional involucra las relaciones entre los individuos:

(...) ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Goldhaber 1998, p. 34)

La comunicación organizacional ha de ser "fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente" (Costa, 2003). En tal sentido, la gestión de la comunicación interna ha de favorecer la puesta en marcha de los programas emprendidos por la organización, requiriendo para este proceso la implantación y posterior seguimiento de un alto grado de participación del personal en aras de cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que la conforman. La comunicación es pues tan importante para los empleados, quienes mejoran la calidad de

vida laboral, así como para la dirección pues es su deber integrar las distintas áreas de la organización, promoviendo la interacción entre ellas (Cedaro, 2007).

### Gestión administrativa

Por su parte, la gestión administrativa es un proceso que consiste en diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan de manera eficiente y eficaz objetivos específicos (Koontz, 2001). Es pues, un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, realizadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso efectivo de los recursos humanos, físicos, financieros y otros. Es de gran importancia que en las organizaciones exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde exista armonía, respeto entre la alta gerencia y el resto del personal y, por supuesto, que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, aportando con ello valor e inspiración a sus otros compañeros. Asimismo, orientar la comunicación a todos los niveles permite lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los colaboradores comprendan mejor su trabajo y se comprometan con él (Rivera et al., 2005).

La práctica de la gestión administrativa ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos judío-cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de gran número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, como gobernar ciudades y ganar guerras. Muchos textos administrativos citan a Jetro, el suegro de Moisés, como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas ci-

vilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, dio inicio al estudio general de administración como disciplina (Campos y Loza, 2011).

En este sentido, el interés de investigar la relación entre ambas variables deriva del hecho de que suele considerarse a la comunicación como un proceso simple de emisión de mensajes y de escasa repercusión en la gestión administrativa, cuando se observa en el entorno administrativo el surgimiento de problemas por el evidente descuido de la comunicación. Este aspecto es de singular preocupación en las organizaciones cristianas que aspiran a comunicar de forma efectiva el mensaje de Cristo, principalmente al interior de la organización.

### Materiales y método

El diseño de este estudio, es no experimental, descriptiva correlacional de corte transversal. Por cuanto se centra en describir y analizar la relación entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa en un momento dado, permitiendo observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (Hernández, Fernández, Baptista, 2003). Y es transversal porque se recogen los datos en un tiempo único en un solo corte.

### Participantes

La población estuvo constituida por una muestra no probabilística de 260 sujetos conformada por el personal de los 6 campos misioneros, conformado por administradores, departamentales y pastores distritales de una organización cristiana.

### Instrumento

Para la recolección de los datos sobre comunicación organizacional y gestión administrativa se recurrió a la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró los respectivos instrumentos denominados comunicación organizacional desarrollados por Camacho y Katime (2010) y gestión administrativa elaborado por Gómez Quintero (2009) adaptada con fines de esta investigación. Este instrumento fue revalidado por juicio de expertos, quienes validaron las preguntas que fueron las pertinentes para esta investigación, además de ser semántica y gramaticalmente correctas. Además también fue sometido a la prueba de Alfa de Cronbach, para corroborar su revalidación, con un alfa de 0.929 de confiabilidad.

Los cuestionarios fueron resumidos en tablas, luego los datos fueron procesados en el paquete SPSS (20.0). Para el análisis se utilizó el modelo estadístico de regresión lineal simple con un nivel de confiabilidad de 0.05.

### Resultados

Según la Tabla 1, denominado Resumen del primer modelo, se observa que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional: comunicación interna jerárquica comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica* y la variable criterio: *gestión estratégica* es  $R= 0.768$ ; indicando una correlación superior a la media. Asimismo, se observa que el valor de  $F= 122.681$  con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictora y la variable criterio existe una dependencia.

Según la Tabla 2, la ecuación del modelo resultante es  $Y1 = 8.702 + 0.268 X1$

+  $0.276 X2 + 0.541 X3$ ; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión

Tabla 1

Resumen del primer modelo y ANOVA

R	R cuadrado	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Regresión	10022.582	3	3340.861	122.681	.000a
.768 <sup>a</sup>	.590	Residual	6971.433	256	27.232		
		Total	16994.015	259			

a. Variables predictoras: (Constante), Comunicación interna no jerárquica, Comunicación interna jerárquica, Comunicación interna Intermedia.

b. Variable dependiente: Gestión estratégica

*gestión estratégica* relacionada con la variable *gestión administrativa*. El modelo explica un 59 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable *comunicación organizacional* predicen el comportamiento de la variable de criterio: *gestión administrativa*. De las tres dimensiones de la variable *comunicación organizacional*, la que tiene el coeficiente de valor más alto es *comunicación interna no jerárquica* con  $B = 0.541$ , indicando que a mayor nivel de involucramiento en el uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo

al género, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a la edad, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a la educación recibida, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo al cargo y a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a los años de servicio de los colaboradores, mayor será la gestión estratégica del personal; las demás betas son altas.

En resumen, *comunicación interna jerárquica*, *comunicación interna interme-*

Tabla 2

Coeficientes<sup>a</sup>

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	8.702	2.216		3.928	.000
Comunicación; interna jerárquica	.268	.066	.225	4.047	.000
Comunicación interna intermedia	.276	.071	.235	3.911	.000
Comunicación interna no jerárquica	.541	.065	.432	8.368	.000

a. Variable dependiente: Gestión Estratégica

*día y comunicación interna no jerárquica* explican la *gestión estratégica* del personal. Por lo cual, al rechazar la hipótesis nula, en consecuencia se acepta la hipó-

tesis alterna. Esto es, el valor de signo no supera al valor de alfa; en efecto: (1) *comunicación interna jerárquica*, signo =  $0.000 < \alpha = 0.05$ ; (2) *comunicación inter-*

na intermedia, signo = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05; (3) *comunicación interna no jerárquica*, signo = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05. Las tres dimensiones de comunicación organizacional sí son significativas en relación con la *gestión estratégica* en este modelo.

Según la Tabla 3, denominado Resumen del segundo modelo, se observa que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional: comunicación interna jerár-*

*quica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica*, y la variable criterio: *gestión táctica* es  $R = 0.474$ ; indicando una correlación media. Asimismo, se observa que el valor de  $F = 24.748$  con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictora y la variable criterio existe una dependencia.

Según la Tabla 4, la ecuación del modelo resultante es  $Y1 = 14.282 + 0.057 X1 + 0.057 X2 + 0.254 X3$ ; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión

Tabla 3

Resumen del primer modelo y Anova

R	R cuadrado		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Regresión	1210.793	3	403.598	24.748	.000 <sup>b</sup>
.474 <sup>a</sup>	.225	Residual	4174.973	256	16.308		
		Total	5385.765	259			

c. Variables predictoras: (Constante), comunicación interna no jerárquica, comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia.

d. Variable dependiente: Gestión táctica.

*gestión táctica* relacionada con la variable *comunicación organizacional*. El modelo explica un 22.5% de la varianza de la variable criterio, es decir, las dimensiones de la variable *comunicación organizacional* predicen el comportamiento de la variable de criterio: *gestión táctica*. De las tres dimensiones de la variable comunicación organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es *comunicación interna no jerárquica* con  $B = 0.254$ , indicando que a mayor nivel de involucra-

miento en el uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo al género, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a la edad, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a la educación recibida, a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo al cargo, y a mayor uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo a los años de servicio de los colaboradores; las demás betas son bajas.

Tabla 4

Coeficientes<sup>a</sup>

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	14.282	1.715		8.330	.000
Comunicación interna jerárquica	.057	.051	.084	1.105	.270
Comunicación interna intermedia	.057	.055	.086	1.046	.297
Comunicación interna no jerárquica	.254	.050	.361	5.091	.000

b. Variable dependiente: Gestión táctica.

En resumen, comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica explican la gestión táctica del personal. Por lo cual, al rechazar la hipótesis nula en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Esto es, el valor de signo supera al valor de alfa. Las dimensiones mostraron los siguientes coeficientes (1) *comunicación interna jerárquica*, signo = 0.270 >  $\alpha = 0.05$ ; (2) para *comunicación interna intermedia*, signo = 0.297 >  $\alpha = 0.05$ ; (3) para *comunicación interna no jerárquica*, signo = 0.000 <  $\alpha = 0.05$ .

Según la Tabla 5, denominado Resumen del tercer modelo, se observa que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictor *comunicación organizacional: comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia* y comunicación interna no jerárquica, y la variable criterio: *gestión operativa* es  $R = 0.712$ ; indicando una correlación superior a la media. Asimismo, se observa que el valor de  $F = 87.875$  con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictor y la variable criterio existe una dependencia.

Tabla 5  
Resumen del primer modelo y Anova

Resumen del primer modelo		Anova <sup>b</sup>					
R	R cuadrado		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Regresión	1210.793	3	2088.707	87.875	.000 <sup>b</sup>
.712 <sup>a</sup>	.507	Residual	4174.973	256	23.769		
		Total	5385.765	259			

e. Variables predictoras: (Constante), comunicación interna no jerárquica, comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia.

f. Variable dependiente: Operativa.

Según la Tabla 6, la ecuación del modelo resultante es  $Y1 = 6.314 + 0.072 X1 + 0.229 X2 + 0.534 X3$ ; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión *gestión operativa* relacionada con la variable *comunicación organizacional*. El modelo explica un 50.7% de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable *comunicación organizacional* predicen el comportamiento de la variable de criterio: *gestión operativa*. De las tres dimensiones de la variable *comunicación organizacional*, dos tienen el coeficiente de valor más alto: (a) *comunicación interna no jerárquica* con  $B = 0.534$ , indicando que a mayor nivel de involucramiento en el uso de la comunicación interna no jerárquica de acuerdo al

género, a la edad, a la educación recibida, al cargo, y a los años de servicio de los colaboradores, mayor será la gestión operativa del personal de la Unión Peruana del Sur; (b) *comunicación interna intermedia* con  $B = 0.229$ , indicando que a mayor comunicación interna intermedia en la organización de acuerdo al género, edad, educación, años de servicio, cargo y campo de trabajo, mayor será la gestión operativa. Solamente la dimensión *comunicación interna jerárquica* presenta una beta baja.

En resumen, las dimensiones comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica explican la gestión ope-

Tabla 6  
Coeficientes<sup>a</sup>

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	6.314	2.070		3.050	.003
Comunicación interna jerárquica	.072	.062	.071	1.169	.243
Comunicación interna intermedia	.229	.066	.229	3.472	.001
Comunicación interna no jerárquica	.534	.060	.500	8.845	.000

c. Variable dependiente: Gestión operativa.

rativa. Por lo cual, al rechazar la hipótesis nula en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa. Y entre las dimensiones se ofrecen los siguientes valores: (1) *comunicación interna jerárquica*, signo = 0.243 >  $\alpha = 0.05$ ; (2) para *comunicación interna intermedia*, signo = 0.001 <  $\alpha = 0.05$ ; (3) para *comunicación interna no jerárquica*, signo = 0.000 <  $\alpha = 0.05$ .

Según la Tabla 7, denominado Resumen del cuarto modelo, se observa que el valor del coeficiente de correlación que

existe entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional* y la variable criterio: *gestión administrativa* es  $R = 0.757$ ; indicando una correlación superior a la media. Asimismo, se observa que el valor de  $F = 345.511$  con un grado de libertad, lo que significa que la variable predictora *comunicación organizacional* y la variable criterio: *gestión administrativa* tienen una relación de dependencia.

Según la Tabla 8, la ecuación del modelo resultante es  $Y = 32.467 + 0.72 X$ ;

Tabla 7  
Resumen del primer modelo y Anova

R	R cuadrado	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Regresión	42780.296	1	42780.296	345.511	.000 <sup>b</sup>
.757 <sup>a</sup>	.573	Residual	31944.951	258	123.818		
		Total	74725.246	259			

a. Variables predictoras: (Constante), Comunicación organizacional.

b. Variable dependiente: Gestión administrativa.

esta ecuación aporta a la explicación de la variable criterio *gestión administrativa*. El modelo explica un 57.3% de la varianza de la variable criterio; es decir, la variable criterio *gestión administrativa* predice fuertemente el comportamiento de la variable predictora: *comunicación organizacional*. El coeficiente de la variable predictora: *comunicación organizacional*

es  $B = 0.742$ , indicando que esta variable explica totalmente la *gestión administrativa*. En resumen, comunicación organizacional explica fuertemente la gestión administrativa del personal. Por lo cual, al rechazar la hipótesis nula en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Esto es, el valor de signo es menor que el valor de alfa, en efecto, signo = 0.000 <  $\alpha = 0.05$ .

Tabla 6  
Coeficientes<sup>a</sup>

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	32.467	4.656		6.973	.000
Comunicación Organizacional	.742	.040	.757	18.588	.000

d. Variable dependiente: Gestión operativa.

## Discusión

La comunicación organizacional abordada por las teorías de comunicación es la herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas (Rivera et al., 2005). Como soporte de gran relevancia para administrar y gestionar con efectividad, en la presente investigación se han obtenido resultados que demuestran la relación significativa que existe entre comunicación organizacional y gestión administrativa. Este mismo aspecto se observa en el análisis de los grados de correlación existentes entre la variable predictora: *comunicación organizacional: comunicación interna jerárquica*, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica y las tres dimensiones de la variable criterio *gestión administrativa* gestión estratégica, gestión táctica y gestión operativa.

Existe correlación entre comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica y la gestión estratégica. Los colaboradores de la UPS encuestados expresan con claridad que la comunicación organizacional facilita la gestión estratégica y que esta se da a conocer en sus diferentes niveles.

Sobre la correlación entre la comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica explican la gestión táctica del personal de la Unión Peruana del Sur, con correlación significativa. Los encuestados consideran, según los valores de beta en las dimensiones, que la comunicación organizacional falla en la comunicación interna jerárquica y la comunicación interna intermedia, por lo que la gestión táctica no es del todo eficiente a pesar de la evidente correlación. Sobre el particular, León y Mejía (2010) afirman que para que exista una buena comunicación organizacional se debe seguir un procedimiento de comunicación ya que la comunicación organizacional no solo implica mantener una buena comunicación interna, sino que esta comunicación interna se debe ver reflejada en la comunicación externa. Por lo tanto, los procedimientos de comunicación, conocidos también como "protocolos de comunicación" deben darse a conocer de manera directa de emisores a receptores al interior de la organización. La falta o el debido tratamiento de este aspecto se ven reflejados en los resultados de esta medición.

Sobre la correlación entre las dimensiones comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica explican la gestión operativa del personal de la Unión Peruana del Sur, con una correlación significativa. En la comunicación organizacional solo se evidencia dificultades en la dimensión comunicación interna jerárquica para el desarrollo de una gestión operativa eficiente. Al respecto, García (2011) señala que la comunicación organizacional no solo es el flujo de información, los mensajes o la imagen positiva, sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la organi-

zación para con ello beneficiarse mutuamente. En consecuencia, el desempeño de la gestión operativa, la comunicación interna jerárquica no estaría influyendo debidamente, debiéndose analizar los factores que repercuten en esta realidad.

Sobre la correlación entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa del personal de la Unión Peruana del Sur, esta es significativa, es decir, la interacción con la gestión administrativa es significativa frente a la comunicación organizacional. Como bien señala Velasco (2010) es de importancia considerar en las organizaciones, la gestión administrativa a partir de modelos que influyan en los fines como en el funcionamiento de todas las estructuras institucionales, por ello esta gestión administrativa debe comprender desde el análisis de las necesidades hasta la evaluación y seguimiento de los indicadores que se propongan para el logro de la efectividad organizacional. Los resultados evidencian que la gestión administrativa actual es consecuencia de la influencia que ejerce la comunicación organizacional a nivel interno.

En la relación hallada, si se toma en cuenta a Velásquez (2009), quien resalta que lograr la calidad en la gestión es el desafío de todas las organizaciones sin importar el rubro al cual se dedican, el mejoramiento continuo es la gran preocupación pues con ella se consolida y proyecta la organización con efectividad, se entiende entonces que una organización cualquiera investiga para identificar las posibles mejoras a implementar. A través de la investigación, estas oportunidades de mejora a partir del estudio de las variables comunicación organizacional y gestión administrativa quedan reconocidas.

De este modo, el trabajo se constituye en un aporte que permita contribuir a futuras investigaciones sobre la variable co-

municación organizacional y su relación con la variable *gestión administrativa*.

## Conclusión

Se comprobó una correlación significativa superior a la media entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional*: comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica, y la variable criterio: *gestión estratégica*.

El análisis de los datos permitió corroborar una correlación significativa media entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional*: comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica, y la variable criterio: *gestión táctica*.

También el trabajo concluye que existe una correlación significativa superior a la media entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional*: comunicación interna jerárquica, comunicación interna intermedia y comunicación interna no jerárquica, y la variable criterio: *gestión operativa*.

Por último, se halló una correlación significativa superior a la media entre las dimensiones de la variable predictora *comunicación organizacional* y la variable criterio: *gestión administrativa*.

## Recomendaciones

Es necesario realizar investigaciones sobre comunicación organizacional y gestión administrativa en los demás contextos cristianos, con el propósito de motivar, difundir y comprometer a todos los colaboradores en la valoración de la comunicación organizacional y su relación en una gestión administrativa de éxito.

Estudiar las causas por las cuales la comunicación organizacional falla en los diferentes niveles jerárquicos de una organización con el propósito de solucionar los múltiples problemas que ocasionan en la gestión administrativa.

Se debe diagnosticar los factores que posibilitan una buena gestión administra-

tiva a partir de la toma de decisiones en la comunicación organizacional, con el fin de planificar adecuadamente los mensajes al interior de la organización y generar un buen clima entre los colaboradores.

## Referencias

- Acero, C. C.; Contreras, C. C.; Díaz, A.; Ramírez, N. A.; Rey, S.; Rojas, M. P. (2010). *Evolución, inclusión e implementación de la comunicación en las organizaciones colombianas*. Trabajo de grado de especialización. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Altamirano, H. V.; Cascante, D. M. (2007). *La gestión administrativa para mejorar la atención afectiva y/o emocional en los albergues del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo, durante el proceso eruptivo del Volcán Tungurahua en el año 2006*. Tesis de maestría. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Arango, F. A. & Pulgarín, L. F. (2009). *Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad)*. Colombia: 3R Editores.
- Berlo, D. (1973). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: Ateneo.
- Camacho, A. M.; Katime, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta*. Tesis. Santa Marta: Universidad Sergio Arboleda Santa Marta.
- Campos, S. F.; Loza, P. M. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Propuesta alternativa. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Introducción a los oficios. Santiago: Lom Ediciones.
- Cardona, M. (2009). *Estrategias de comunicación organizacional basadas en los actos lingüísticos sobre el proceso de evaluación de desempeño en el caso de Angelcom S.A.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Castro, Y. (2007). *Diagnóstico de la gestión administrativa de la Empresa NYC Distribuciones, C. A., ubicada en la Zona Industrial III de Barquisimeto, Estado Lara*. Tesis de post grado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la*

- gestión de las universidades públicas. Gestión total de calidad. Análisis de un caso.* Tesis de maestría. Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional.* La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson Learning.
- Fernández, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones.* México D.F.: Trillas.
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo.* México: Ed. McGraw-Hill.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones.* 2ª Ed. México: Trillas.
- García, B.. E. (2011). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca.* Tesis. Bahías de Huatulco: Universidad del Mar.
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación organizacional.* México D. F.: Diana.
- Gómez, J. (2009). *Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y Cía.* Bogotá. (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Javeriana.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día (2013). *Historia de la Unión Peruana del Sur.* Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde [http://www.adventistas.org.pe/?page\\_id=183](http://www.adventistas.org.pe/?page_id=183)
- Iglesia Adventista del Séptimo Día (2013). Nombre, visión y misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Recuperado el 15 de octubre de 2014 desde <http://www.adventistas.org/es/>
- Jablin, F. M. (1988). *Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y su futuro.* En Arango, F. A.; Pulgarín, L. F. (2009). *Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas, 66-90.*
- Jiménez, W. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día (2014). *Estructura organizacional.* <http://www.iglesiaadventista7modiahumacao1.com/estructura-organizacional.html>
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones.* USA: Adisson Wesley Iberoamericana.
- Koontz. H. (2001) *Administración una perspectiva global.* México, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- León, A. G.; Mejía, S. S. (2010). *Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca.* (Tesis). Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Martínez, M. (2009). *Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y Cía.* (Tesis). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Morales, F. (2001). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Citado en Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos*

- canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas. Gestión total de calidad. Análisis de un caso.* Tesis de maestría. Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- Pérez, J. F. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* (Tesis de licenciatura) Medellín.
- Rebeil, M. A. & Ruiz Sandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* (Coordinadoras). México.
- Rivera, A. B.; Rojas, L. R.; Ramírez, F. & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium 1* (2), 32-48.
- Rodríguez, J. M. (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional.* Universidad de Antioquía.
- Rojas, D. C. (2007). *Impacto financiero del control de cambio en la gestión administrativa. Caso: Departamento administración de contratos, adscrita a CVG EDELCA.* (Tesis de grado de especialista en gerencia). Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional.* (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Santos, A. (2011). *Gestión de comunicación universitaria: Análisis de una estrategia de comunicación aplicada al ámbito de las universidades en la ciudad de Guayaquil, caso UCS, decenio 2001-2011.* (Tesis de maestría). Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Unión Puertorriqueña de los Adventista del Séptimo Día-UPASD (2011). *Nombre, visión y misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.* Recuperado el 12 de febrero de 2014 desde <http://www.upasd.org/nombre.html>
- Velasco, R. (2010). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la planta docente en una escuela de nivel medio superior.* (Tesis de maestría). México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Velásquez, E. R. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa.* Año 2009. (Tesis de doctorado). Encarnación: Universidad Nacional de Itapúa.

