



Universidad Andina Del Cusco

Facultad de Ciencias de la Salud

Escuela Profesional de Psicología



Universidad
Andina
del Cusco



LIDERAZGO GERENCIAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS SEDACUSCO –2019

Tesis presentada por:

Bach. Rivero Salas Alleny Beliza

**Bach. Dueñas Herrera Rumeniggi
Tommy**

**Para optar el título profesional de
psicólogos**

**Asesor: Dr. Gareth Del Castillo
Estrada**

Cusco – 2019



Dedicatorias

*A Dios, por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles
A mis padres Yris Salas y Miguel Ángel Rivero por la confianza y apoyo incondicional.
A mi abuelita Belina por el amor, aliento y motivación que siempre me brinda.*

Beliza

*A mi familia, sobre todo a mis padres Juana y Romulo, por ser la mejor guía para observar
e imitar durante gran parte de mi vida.
A Dios por ser el complemento adecuado para todo.*

Tommy



Agradecimientos

A nuestro asesor Dr. Gareth del Castillo Estrada, por acompañarnos y guiarnos en este proceso, por la disponibilidad y por brindarnos sus conocimientos que fueron de suma importancia para desarrollar la presente investigación.

A nuestros dictaminantes, Dr. Ernesto Lucano Crisóstomo y Mg. Liliana Peña Farfán por sus aportes que ayudaron a enriquecer nuestro trabajo de investigación.

A la Mg. Verónica Luna por sus consejos y el apoyo en este proceso.

A la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO, por permitirnos realizar la investigación y facilitarnos el acceso a nuestra población.

Beliza y Tommy



ÍNDICE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1	Planteamiento del Problema.....	01
1.2	Formulación del Problema.....	03
1.2.1	Problema general.....	03
1.2.2	Problemas específicos.....	03
1.3	Justificación.....	04
1.3.1	Conveniencia.....	04
1.3.2	Relevancia social.....	04
1.3.3	Implicancias prácticas.....	04
1.3.4	Valor teórico.....	05
1.3.5	Utilidad metodológica.....	05
1.4	Objetivos de la Investigación.....	05
1.4.1	Objetivo general.....	05
1.4.2	Objetivos específicos.....	05
1.5	Delimitación del Estudio.....	06
1.5.1	Delimitación espacial.....	06
1.5.2	Delimitación temporal.....	06
1.6	Viabilidad.....	06
1.7	Aspecto Ético.....	06

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del Estudio.....	08
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	08
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	09
2.2	Bases Teóricas.....	10
2.3	Hipótesis.....	23
2.3.1	Hipótesis general.....	23
2.3.2	Hipótesis específicas.....	23



2.4	Variables.....	23
2.4.1	Identificación de variables.....	23
2.4.2	Operacionalización de variables.....	23
2.5	Definición de Términos Básicos.....	27

CAPITULO III

MÉTODO

3.1	Alcance del Estudio.....	29
3.2	Diseño de Investigación.....	29
3.3	Población.....	30
3.4	Muestra.....	30
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
3.6	Plan de análisis de datos.....	31

Aspectos Operativos

- A Matriz de Consistencia
- B Matriz de Instrumentos
- C Referencias Bibliográficas
- D Instrumentos de recolección de datos



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Operacionalización de las variables.....	31
Tabla 2: Distribución de la Población Según Sexo.....	38
Tabla 3: Distribución de la Población Según Edad.....	38
Tabla 4: Nivel de Liderazgo gerencial.....	42
Tabla 5: Nivel de Comunicación Organizacional.....	44
Tabla 6: Relación entre Dimensión Desafiar el proceso y Comunicación Organizacional...46	
Tabla 7: Relación entre Dimensión Inspirar Visión y Comunicación Organizacional.....	47
Tabla 8: Relación entre Dimensión Habilitar a Otros Para Actuar y Comunicación Organizacional	48
Tabla 9: Relación entre Dimensión Servir de Modelo y Comunicación Organizacional.....	49
Tabla 10: Relación entre dimensión Brindar Aliento y Comunicación Organizacional.....	50
Tabla 11: Relación Entre el Liderazgo Gerencial y la Comunicación Organizacional Según Edad	51
Tabla 12: Relación Entre el Liderazgo Gerencial y la Comunicación Organizacional Según Sexo	53
Tabla 13: Relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional	54



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de Liderazgo Gerencial.....	43
Figura 2. Nivel de Comunicación Organizacional.....	45



RESUMEN

Esta investigación expone sobre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO en el año dos mil diecinueve. Los participantes fueron trabajadores administrativos nombrados y contratados por dicha entidad. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, la recolección de datos se hizo mediante aplicación de cuestionarios a los trabajadores. Los resultados están organizados en dos apartados, el primero respecto a los objetivos específicos y el otro respecto al objetivo general. Se llegó a la conclusión que se halla que existe correlación estadísticamente significativa e intensa entre las variables de liderazgo gerencial y comunicación organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, Comunicación, Gerencial, Organizacional, Entidad, Servicio

ABSTRACT

This research exposes the managerial leadership and organizational communication in the administrative staff of the service provider SEDACUSCO in the year two thousand and nineteen. The participants were administrative workers appointed and hired by said entity. The methodology used was a quantitative approach with a descriptive correlational design, data collection was done by applying questionnaires to the workers. The results are organized into two sections, the first regarding the specific objectives and the other regarding the general objective. It was concluded that there is a statistically significant and intense correlation between the variables of managerial leadership and organizational communication.

Keywords: Leadership, Communication, Managerial, Organizational, Entity, Service



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento conocidas como entidad prestadora de servicios son empresas que se desarrollan en el contorno urbano; creadas con la finalidad de prestar servicios de saneamiento, tal y como se dispone en la Ley General de Servicios de Saneamiento (Ley N° 26338) establecida a los 24 días del mes de julio del año 1994 con la modificación del Decreto Legislativo N° 1240. y la Ley N° 30045, Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento dada a los 26 días del mes de septiembre del año 2015, en la que se establece que los servicios de saneamiento que se dan en el área urbana deben ser brindados o ejecutados por entidades que son privadas, públicas y mixtas, a las que se les llama “entidades prestadoras”, en el fin de brindar los servicios de saneamiento, correspondiendo a las mismas tener un patrimonio propio y generar una autonomía funcional, empresarial y administrativa. (SEDACUSCO, 2019)

La empresa encargada de prestar servicios de saneamiento en esta ciudad es SEDACUSCO, que posee como meta primordial obtener la continuidad organizacional y favorecer la atención que se le brinda a sus consumidores. Tiene como misión el compromiso del personal con innovación permanente y en su visión ser una empresa líder en la región del Cusco, brindando un servicio y producto que tenga estándares de calidad internacional, ecología y sostenibilidad. La empresa está organizada en las siguientes gerencias: primero la gerencia comercial, seguida de la gerencia de finanzas y administración, también está la



gerencia de ingeniería y proyectos, gerencia de operaciones, gerencia de planeamiento y desarrollo; dentro de sus principios declaran que las actividades se dan con lealtad hacia la empresa, la que se demuestra con actitudes de responsabilidad y eficacia, perseverancia, honestidad, servicio, respeto al aspecto socio-ambiental, lealtad con el cliente interno y externo, todo ello en busca de crear aspectos conductuales en cuanto a confianza y respeto entre la colectividad y los trabajadores.

En el Cusco la oficina de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) cada mes hace recepción entre 100 a 150 quejas y/o molestias de usuarios del servicio de alcantarillado (desagüe) y agua potable, si bien muchas de ellas van al servicio final, un gran número tiene que ver con procesos que involucran directamente al personal administrativo. La empresa SEDACUSCO tiene como un objetivo estratégico la optimización de los procesos comerciales y operativos partiendo de los administrativos, por ello el adecuado funcionamiento a nivel de liderazgo gerencial y comunicación organizacional entre sus miembros será crucial para su buen funcionamiento.

Páez (2008) determina que la persona encargada de ejercer el liderazgo gerencial debe poseer características positivas en destrezas, conocimientos y actitudes como lograr influir, crear confianza y ser creíbles dentro del equipo, tratando de hacer conjunción en objetivos, visión y metas de la empresa, con características propias de cada trabajador utilizando para ello la motivación. Actualmente la persona que ejerce liderazgo debe ser un constante agente de cambio con la capacidad altamente desarrollada de retar los procesos, generar una visión compartida, entre otros; al mismo tiempo un líder debe desarrollar habilidades no solo directivas sino personales en beneficio del grupo que conduce.

El proceso de liderazgo es aquel donde un individuo aplica influencia sobre un grupo en busca de un objetivo en común, para ello el líder necesita desarrollar capacidades y habilidades sociales y personales.

Castro (2012) dice que un factor primordial es la comunicación organizacional para el adecuado funcionamiento de una institución o empresa siendo una herramienta el



intercambio de información como proceso, esto determinará el funcionamiento del mismo. La comunicación organizacional, que se da entre dos o más personas dentro de una empresa y/u organización deberá tener como base unas adecuadas relaciones humanas.

La carencia de o en su defecto los problemas de comunicación en una organización podrían acarrear diferentes dificultades en el producto o servicio ofrecido esto sumado al inadecuado liderazgo, podría convertirse en un problema significativo para esta empresa. La relación que se posiciona entre la variable comunicación y la variable liderazgo existe debido a que si en la empresa encontramos dificultad en el liderazgo a nivel gerencial indiscutiblemente se presentará en la comunicación y en viceversa.

En la empresa SEDACUSCO se observó que los trabajadores mostraban dificultades para consolidar que identifiquen con claridad roles específicos, lo que impide que se ejerza de manera óptima y eficiente la función de cada cargo o puesto de trabajo, los canales no están claramente establecidos para la comunicación entre los trabajadores, si bien existe comunicación no se da de manera formal y no está establecida como ruta en caso se requiera especialmente en el trabajo por áreas, carencia de reuniones para compartir información en común y que cada integrante de la empresa pueda expresar sus opiniones de manera abierta, y por otro lado no se aprecia un compromiso real de los trabajadores con el área en el que se desenvuelven ni la actitud proactiva de deseo de colaboración voluntario en la ejecución de tareas no programadas; evidenciando que la comunicación organizacional y el liderazgo gerencial comparten criterios en los que es necesario establecer aportes oportunos para optimizar el trabajo teniendo trabajadores más identificados con su institución y siendo eficaces y eficientes en las diferentes labores que desempeñan.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?



1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo gerencial en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?
- b) ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?
- c) ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?
- d) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?
- e) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

Esta investigación pretende identificar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO y buscar así cuán necesario es abordar estas variables de manera prioritaria en una empresa pública; consiguientemente la ejecución del estudio encuentra preponderancia debido a que son dos problemáticas que se ajustan a realidad de la población de estudio y en la cual se han apreciado aspectos comunes entre las dos variables.

La empresa SEDACUSCO se verá directamente beneficiada con el proyecto de investigación debido a que los resultados permitirán conocer de manera objetiva la realidad actual de sus trabajadores en estas dos variables permitiendo esto tomar decisiones institucionales que conlleven a una mejor política institucional en la mejora de los trabajadores e indirectamente de los usuarios. A partir de ello podrán implantar políticas



institucionales en el área de capacitación y al mismo tiempo esto repercutirá de manera directa en la búsqueda de brindar un mejor servicio al usuario que abarca a gran parte de la población de la ciudad del Cusco.

1.3.2 Relevancia social

Esta investigación contribuirá a complementar y actualizar investigaciones en el campo organizacional; promoverá investigar sobre liderazgo gerencial y comunicación organizacional en trabajadores administrativos en diferentes empresas prestadoras de servicios de alcantarillado, agua o luz en el ámbito regional y/o nacional, lo que implica aportar a la investigación en la gestión pública en el Perú y en la prestación de servicios básicos en la ciudad del Cusco, contar con datos objetivos producto de la investigación. Al buscar el sector público la mejora continua mediante la ley de modernización del mismo, este estudio permite en base a un diagnóstico contribuir con indicadores de gestión que vinculados con otros elementos permitirían establecer acciones de ajuste organizacional, las cuales a la larga permitan una mejor prestación del servicio hacia el cliente final.

Por otro lado, si las empresas apuestan por ocuparse por el desarrollo personal y grupal de los trabajadores observaremos frutos debido a que se preocuparán por la calidad de atención de estos y así el producto y/o servicio será mejor en favor de la población de manera directa o indirecta, más aun teniendo en cuenta que la empresa es prestadora de un servicio básico.

1.3.3 Implicancias prácticas

Esta investigación permitió identificar objetivamente la relación entre las variables de liderazgo gerencial y comunicación organizacional, a raíz de esto trabajar con herramientas que desarrollen de mejor manera estos dos aspectos; asimismo determinar las dimensiones de liderazgo en relación a la variable comunicación del personal administrativo de SEDACUSCO para con ello poder determinar mejores propuestas en bien de mejorar estas capacidades.

Los datos procesados podrán utilizarse como sustento para la elaboración del plan anual de capacitación de la organización según segmentos jerárquicos, de tal manera que



tanto la comunicación como el liderazgo en la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO se alinien con los objetivos propuestos por la misma.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Indicar cual es el nivel de liderazgo gerencial en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.
- b) Indicar cual es el nivel de comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.
- c) Indicar la relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.
- d) Indicar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.
- e) Indicar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

1.5 Delimitación del Estudio

1.5.1 Delimitación espacial



Esta investigación se realizó dentro de las instalaciones de la organización SEDACUSCO, situado en la Av. Anselmo Álvarez del distrito de Wánchaq, provincia de Cusco, región de Cusco.

1.5.2 Delimitación temporal

La presente tesis se realizó entre el mes de octubre del año 2019 iniciando con la recopilación bibliográfica y se culminó en diciembre del año 2020 con el informe final de la investigación.

1.6 Viabilidad

Los investigadores tienen interés en conocer la relación entre las variables liderazgo gerencial y comunicación organizacional puesto que han realizado trabajos previos (charlas y talleres) en SEDACUSCO, se harán evaluaciones usando los cuestionarios de liderazgo gerencial y comunicación organizacional y se procesarán los datos recopilados por los investigadores, haciendo todo el proceso por sí mismos.

1.7 Aspecto Ético

Esta investigación posee finalidad investigativa y por ningún motivo se divulgarán o expondrán los resultados de los participantes sin permiso o consentimiento expreso de los mismos, respetando el consentimiento informado que firmaron, en el cual se detalla aspectos propios de la investigación.

Los datos de la tesis fueron copiados solo por los investigadores y fueron procesados sin ser alterados; todo el proceso se realizará respetando todos los aspectos éticos de la investigación científica.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

Suarez (2014) en su investigación titulada “*Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*”, señala que el objetivo general de este estudio fue identificar la relación entre comunicación y liderazgo con el cambio organizacional en una universidad de Bogotá, utilizaron el diseño cuantitativo correlacional y en ella participaron 62 trabajadores de una universidad, se utilizó el cuestionario de comunicación organizacional y el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q) en cuyos resultados se evidencia que no se identificó la correlación alta entre el liderazgo y la comunicación. Tiene como conclusión principal que variable abordada lograría explicar los problemas diarios de la Facultad de Ingeniería y en base a esto generar cambios organizacionales, una de las dificultades se da en los problemas para intercambiar información, incluyendo que existe una comunicación unidireccional donde no se tiene en cuenta la opinión y sugerencias de las personas que laboran cuando se hacen cambios o se toman decisiones importantes para la Facultad.

Muñoz (2015) en su estudio de investigación que titula “*Influencia de la Comunicación Organizacional y el Liderazgo en el Clima Organizacional de las Pymes de la Industria Metalmeccánica del Estado de Hidalgo.*”, el objetivo fue conocer sobre la influencia de la comunicación organizacional y liderazgo, en relación al clima organizacional de población en mención, dentro de los resultados se observa dentro de las interacciones grupales, de los integrantes de estos grupos, que establecen la manera en que sienten su ambiente laboral se observa que tanto la comunicación organizacional y el liderazgo se analizaron de manera independiente y se predice que podrían volverse en factores de un



negativo clima laboral, utilizando el cuestionario multifactorial (IMCOL) Instrumento de medición de clima organizacional y liderazgo, desarrollado por (Mellado, 2005). Finaliza la investigación concluyendo que la percepción laboral de esta población se ve mermada por la carencia de comunicación entre los integrantes que la conforman, la estructura establecida en estas organizaciones concibe que el tipo de liderazgo ejercido por las autoridades sea un factor muy relevante que interviene en la calidad de la comunicación de manera sistematizada.

Díaz (2014) en su investigación *“Comunicación organizacional y estilos de liderazgo entre los jefes y trabajadores en el instituto superior en la ciudad de Quetzaltenango”*, el objetivo general era conocer la influencia de la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo. La muestra fueron 53 trabajadores, se utilizó un cuestionario de comunicación organizacional y estilos de liderazgo usando la escala de Likert. Dentro de los resultados se halló que la población mencionada anteriormente se siente identificada con la institución, lo que facilita buena comunicación entre los altos mandos y demás trabajadores, arrojando la conclusión que existe un liderazgo efectivo, se obtiene al mismo tiempo que la comunicación del personal con el jefe a cargo es efectiva obteniendo un 68 % en este rango; al finalizar se concluye que un estilo adecuado de liderazgo direccionado dentro de la organización incrementa el desempeño de todos los trabajadores, debido a que el personal trabaja de manera grupal.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Quiroz (2017) en su investigación titulada *“Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016”*, el objetivo general fue conocer la relación entre estilos de liderazgo y comunicación organizacional, la población fue de 60 trabajadores, utilizando los Instrumentos de Comunicación Organizacional cuyo Autores (GF Asesores, 2008) y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo. En los resultados de la tesis se percibe de manera relevante para decir lo siguiente: Los estilos de liderazgo poseen correlación alta con la comunicación organizacional, dentro de los empleados de la empresa Hidrandina 2016; hallando como resultado que a través de la correlación Rho de Spearman



un 0.791, esto representó un nivel de correlación alta; concluyendo que se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en esta población de estudio.

Zapata (2014) en su investigación titulada “*Liderazgo gerencial y cultura organizacional, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima – 2013*”, cuyo objetivo es conocer la relación que existe entre las dos variables de estudio, se utilizó un cuestionario validado que constaba de 30 ítems sobre liderazgo gerencial y cultura organizacional, dentro de los resultados se encuentra que existe una relación directa y significativa entre las variables liderazgo gerencial y cultura organizacional, obteniendo un resultado de correlación alta y directa positiva de Spearman $r=0.772$. Una significancia $p=0.000$ ($p<0.01$).

Villegas (2017) en su investigación titulada “*Liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad provincial de Tarma – 2017*” tiene como principal objetivo Determinar la correlación entre liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tarma 2017, utilizando el cuestionario validado por la misma autora cuyo nombre es Cuestionario para medir el liderazgo gerencial, hallando un nivel de correlación de 0,689.

Mosquera (2019) presenta el estudio ¿El estilo de liderazgo está influenciado por el género? Que tiene como objetivo general determinar si el estilo de liderazgo está influenciado por el género, hallando que no existe un acuerdo respecto a que un estilo definido de liderazgo pertenezca a algún género.

Campos (2019) presenta el trabajo de investigación titulado “*El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*”, cuyo objetivo general es conocer la relación entre Liderazgo Educativo y Comunicación Organizacional de la población de estudio, utilizaron el cuestionario de liderazgo educativo y el cuestionario de comunicación organizacional hallando que el coeficiente de correlación es 0.841.



Churata (2019) n la investigación “*Comunicación organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores obreros en la empresa SELIN S.R.L., minera Antapaccay – Cusco, 2019*” teniendo como segundo objetivo específico precisar las diferencias de la comunicación organizacional según edad, sexo y estado civil, utilizando el Cuestionario de Comunicación Organizacional y el Cuestionario de Compromiso Organizacional hallando que no existe diferencias significativas según estas características.

Lazo y Rojas (2019) realizaron la investigación “*Percepción de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la DIRESA – Junín y la Red de Salud Valle del Mantaro*” tiene como quinto objetivo específico hallar si existen diferencias, según la condición laboral, edad y sexo de la percepción de la comunicación organizacional, utilizando el cuestionario de comunicación organizacional, concluyendo que no se aprecia diferencia significativa.

Damián (2020) La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público, Lima 2019, cuyo objetivo es conocer la correlación de las dos variables, utilizo los siguientes cuestionarios de comunicación organizacional y el cuestionario de trabajo en equipo, hallando que la relación significativa entre estas dos variables es nula.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo gerencial

Bennis y Nanus (1985), mencionan que los líderes son individuos que realizan acciones correctas en busca de un objetivo en común.

Kotter (1998), menciona que el liderazgo se define como la actividad de influir a las personas para conseguir un fin común, el liderazgo pretende lograr una coalición cooperativa de personas que estén motivadas y comprometidas, mientras Senge (1999) determina que el liderazgo es aprender a moldear el futuro y dejar de sentirse víctimas y ser partícipes activos de nuevos retos y oportunidades, al mismo tiempo es generar un ámbito en el cual las



personas son capaces de analizar y comprender la realidad, buscando optimizar la misma. Ambos autores mencionan que para el desarrollo del liderazgo es importante alcanzar objetivos a futuro. A estas dos definiciones previas Kouzes y Posner (2005) definieron el liderazgo como el arte de movilizar a las personas para que quieran pelear por objetivos en común, estos autores crearon un modelo de liderazgo denominado “liderazgo ejemplar” y los autores Mosley, Megginson, y Pietri (2005) determinan que el liderazgo es la influencia ejercida en las actividades de una persona cuando busca cumplir un objetivo, estos autores determinan que el líder tiene la función de orientar, influir y motivar a los trabajadores para un mejor desenvolvimiento.

Huerta y Rodríguez (2006) manifiestan que el liderazgo es la influencia interpersonal para conseguir el logro de metas; esta acción genera que las personas reaccionen de determinada forma, considerando a la vez que es la habilidad de generar confianza en las personas en busca de metas comunes. Los autores Páramo, Ramírez y Rodríguez (2009) mencionaron que el liderazgo es una facultad que poseen las personas que se caracterizan por tener desarrollado la diligencia, comprensión, energía, habilidades de expresión verbal e inteligencia. En base a esta afirmación se podría determinar qué líder es la persona que genera afinidad en sus seguidores, en base a sus características positivas, adecuadas relaciones interpersonales, identificando el desarrollo de sus capacidades para alcanzar una meta en común.

Chiavenato (2006) menciona que el liderazgo es un aspecto importante y necesario en las organizaciones de todo tipo, dentro de las empresas y en los diferentes equipos que se conformen en ellas, al mismo tiempo el liderazgo será una pieza fundamental al ejercer funciones de la administración relacionada a la motivación humana y a la capacidad de saber manejar grupos en busca de un objetivo.

Castro (2011), encuentra que un líder debe poseer las siguientes características: primero, el liderazgo es un proceso que se caracteriza por una interacción constante en situaciones establecidas, en este proceso la información será de ida y vuelta; segundo, se ve



al liderazgo como una influencia sobre otras personas que confían en él; tercero, el liderazgo se da de manera grupal y finalmente involucra el logro de alcanzar objetivos y/o metas.

Robbins y Judge (2013) definen al liderazgo como la destreza para repercutir en un grupo de personas y la capacidad para manejarlo buscando un objetivo en común. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que es innata a una plana jerárquica en una organización. Sin embargo, los autores resaltan que no todos los líderes son gerentes o tienen puestos a fines, ni tampoco todos los gerentes son líderes, estos autores manifiestan que a toda organización le hace falta liderazgo firme y una administración contundente para conseguir eficacia, en esta época es necesario que los líderes afronten el estatus, buscando el equilibrio para que fabriquen visiones futuras y que infundan esto a los colaboradores de las organizaciones, para que aspiren a lograr esas visiones empresariales y las tomen como propias, para esto es necesario tener una buena elaboración de planes y estructuras orgánicas.

Kouzes y Posner (2005) definen que un líder dentro de una organización debe poseer ciertas características específicas como: sinceridad, justicia, solidaridad, honestidad, imaginación, independiente, servir de inspiración a otros, ser inteligente, ser progresista y competente, liberal, cumplidor, maduro, controlado, cooperador, decidido, intrépido y atento. Robbins y Judge (2013) después de realizar un largo estudio sobre la teoría de los rasgos y de las teorías conductuales concluyeron que los líderes presentan algunos rasgos y que reflejan conductas que son eficaces para el grupo.

Robins (1998), determina el liderazgo gerencial como una parte importante que realizan los administradores para ocuparse de las habilidades, destrezas y capacidades necesarias para conseguir metas en común, a raíz de ello se concluye que las habilidades administrativas dejan tomar decisiones, determinar recursos y direccionar las tareas de un grupo para alcanzar objetivos, utilizando de forma relevante el aspecto cognoscitivo y valorando capacidades y habilidades de otras personas.

Molinar (2007) considera que el liderazgo es el arte de gestionar voluntad, para este autor el liderazgo es un arte debido a que un líder requiere tener un espíritu provocativo;



teniendo la capacidad de no trabajar de manera conformista ni pasiva, ni siguiendo solo directrices sin importarle el avance grupal sin aportar de manera activa; el adelantarse a un hecho antes que otras personas aportará a la búsqueda de las metas grupales, buscando algo más preciso el autor menciona que el liderazgo es una relación de influencia de personas, los líderes buscan efectuar cambios reales en un grupo teniendo como premisa el avance de toda la agrupación. Mientras Landolf (2010) manifiesta que el liderazgo gerencial es el ejercicio en el que una persona se actualiza y perfecciona, a la cual se le denomina líder, a la persona que se coloca al servicio del logro general y grupal, teniendo en cuenta una misión, visión y horizonte hacia dónde dirigirse. La visión debe alinearse con el avance de un grupo y de cada uno de sus integrantes buscando un bien común.

Domenec (2012) Para este autor el líder gerencial es el encargado de que otras personas lleven a cabo sus labores de una manera efectiva, lo principal que debe tener en cuenta un líder gerencial son las emociones de los demás y tener empatía. Álvarez (2015), menciona que este concepto tiene que ver directamente con la temporalidad, dejando de lado la perpetuidad de ser líder como un concepto totalitario e incambiable, al ejercer el liderazgo en una determinada situación, que amerite que se muestre como tal y manifieste este liderazgo con el grupo de personas que trabaja en búsqueda de los objetivos en común. Páez y Yepes (2004) coinciden en mencionar que el líder gerencial es la persona que tiene conocimientos, actitudes, cualidades y destrezas en el ámbito empresarial en el que se desarrolla, en un determinado momento consiguiendo inspirar al grupo de personas con el que labora, reflejar confianza y credibilidad en sus colaboradores, y especialmente teniendo y generando un compromiso real con el logro de la visión corporativa, para ello las motivaciones y compromisos se dan de manera grupal y se convierten en una sinergia dejando de lado los individualismos y las metas personales pensando en el avance de cada uno pero sin descuidar el trabajo colectivo.

Páez (2010) determina que el líder gerencial es la persona que puede alinear la visión corporativa con los intereses personales de los trabajadores, haciendo uso de la motivación constante y especialmente intentando en la práctica y convivencia diaria ser el ejemplo para



inspirar a los colaboradores. Drucker (1993) después de los estudios en temas de liderazgo concluye que es una disciplina, que está condicionada por el medio cultural y depende de los hábitos, valores y tradiciones de un contexto específico. Boyett (1999) manifiesta que es posible enseñar el liderazgo, debido a que está conformado de juicio y carácter, dos cosas que según este autor se pueden transmitir.

Muñoz (2014) realiza un análisis en el que menciona que el líder gerencial debe tener características específicas para un desarrollo óptimo en un ámbito profesional y laboral, primero es importante ser visionario, teniendo claro una visión a largo plazo, establecido en metas concretas para poder predecir los problemas y descubrir las oportunidades que se presentan; debe ser un integrante que destaca en el equipo especialmente por los conocimientos que posee, por la capacidad de lucha y buscar sacar adelante cualquier situación; la confianza y la lealtad de las demás personas se convierten en puntos clave debido a que no se debe romper el lazo con los trabajadores sin embargo mantener un equilibrio siendo exigente y generando en el grupo un alto nivel de compromiso en el trabajo buscando que cada uno asuma su rol y sus funciones de manera eficiente.

Brittel (2007) define al líder gerencial como la persona que tiene la habilidad de influir en un grupo de personas buscando llevarlas a potenciar su trabajo y alcanzar metas grupales, la persona que desempeña el rol de líder gerencial busca intervenir de manera positiva en otro para que cada colaborador mejore la ejecución de tareas y funciones, es de esta forma que se consigue un desempeño eficaz de las labores de una organización. A esto Castañeda (2014) menciona que el líder gerencial es el individuo que posee la capacidad de influir en otras personas, se convierte en un punto referente, consigue que su punto de vista sea importante dentro de la organización, este autor hace hincapié que el liderazgo no posee relación directa con la posición jerárquica en todo momento dentro de una organización, puede o no darse; el líder tiene la capacidad de promover la motivación, trabajar en base a la moralidad y generar satisfacción e incentivos en los colaboradores. Concordantemente Lee (2014) concluye que el líder gerencial es la persona capacitada, que posee peculiaridades en su actuar diario en una esfera laboral priorizando la visión a futuro, y logrando adaptarse a los cambios fácilmente. A ello Castro (2014) agrega que el líder



gerencial es el funcionario que tiene la capacidad de introducir el entusiasmo entre los demás como elemento clave y alineando metas generales con metas personales de cada trabajador haciendo uso de la motivación.

Días (2001) al hablar de liderazgo considera que para conseguir que la dirección de una organización sea efectiva, la supervisión y acompañamiento debe ser personal, el supervisor no manda desde otra esfera o espacio, tiene que tener la capacidad de realizar sus intervenciones y trabajar directamente en el lugar de los hechos; dentro de los roles de los altos directivos es asumir el cumplimiento de la ejecución de proyectos y planes a través de los encargados de ver que se entiendan, se cumplan y se generen en toda la entidad u organización. El saber dirigir se basa en la armonía de los intereses personales con los institucionales, velando de esta manera para que los fines de toda organización se cumplan con la participación de todos los trabajadores. Munch y García (2006) mencionan que al ejercer liderazgo estará basado en conducir y guiar, para colaborar con las personas desde las necesidades de cada una, demostrando don de servicio y apoyo al prójimo.

Müch (2011), menciona que uno de los más significativos estudios de los estilos de liderazgo lo realizaron Blake y Moun-ton, quienes son los autores de la teoría del Grid Gerencial o Malla Administrativa, esta teoría desarrolla que existen cinco estilos básicos de liderazgo, analizando sus ventajas y desventajas, el primer estilo es el autócrata, en el que se desarrolla una preponderancia por la dirección hacia la producción, suele originar que las personas tengan rebeldía hacia la autoridad y se genere frustración, a la larga la productividad no suele ser tan buena. La segunda es la paternalista, en la que se valora primordialmente el factor humano y que para motivarlos se utilizan recompensas, este estilo es conocido como “estilo zanahoria”, debido a que los empleados solo trabajan cuando se les ofrece una recompensa, generando falta de autonomía y pasividad. El tercer estilo es el burocrático, en el que se evidencia una indiferencia hacia la producción y no se preocupan por el desarrollo del recurso humano, a la plana jerárquica solo le interesa conservar su puesto laboral y suelen huir de los problemas, con este estilo los resultados no son buenos debido a que los trabajadores no se sienten reconocidos ni realmente dirigidos por personas idóneas. El cuarto estilo es el democrático, que se caracteriza por ser conciliador buscando el equilibrio entre



los intereses de los trabajadores con los institucionales, los resultados demuestran que con este estilo la productividad es buena pero no sobresaliente. Finalmente, el quinto es el estilo transformador y este prioriza la participación de todos los integrantes, el interés por la producción y por el potencial humano busca tener un equilibrio, de esta manera se alcanza un nivel óptimo de productividad en la organización.

Newstrom (2007), estudia y determina que el estilo de liderazgo son las características que posee un funcionario al dirigir un determinado grupo, en ello utiliza la motivación como herramienta principal, considera que es la mezcla de comportamientos, actitudes, habilidades y rasgos que los trabajadores observan en las personas que los dirigen, manifiesta que existen dos tipos de liderazgo; el primero es el liderazgo autocrático o directivo, en este el líder se desenvuelve de modo independiente al formular metas, decidir, dar órdenes y exigir al grupo que cumpla lo que el manifiesta, el otro tipo es el liderazgo democrático o consultivo en el que se busca generar un equilibrio entre la exigencia y el talento humano.

TEORÍA DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Fiedler (1965) dice que las relaciones de contingencia dentro del ámbito del liderazgo, su teoría esta en base a la idea de que el desarrollo de un grupo se da en base a la motivación y da gran importancia al papel que ocupa un líder, también toma en consideración el control que se tiene en determinadas situaciones; la dirección en una organización es fundamental para el avance de esta, logrando que los lideres puedan influir en el grupo para conseguir que diferentes personas realicen trabajos juntos y cumplan con los objetivos en común. La dirección abarca también el liderazgo y con ello la responsabilidad en la búsqueda de resultados. El autor toma en consideración tres dimensiones para tener una dirección óptima. La primera es la relación que se establece entre el líder y los colaboradores, que tiene que ver con el nivel de confianza de los trabajadores de un grupo con su líder, y el afecto que se desarrolla dentro del diario actuar, todo esto influye para que exista la predisposición y aceptación de seguir órdenes. El segundo está en relación con la estructura de la tarea, esto tiene relación a como se formula una tarea debido a que si esta no tiene una adecuada estructura será complicado ejercer liderazgo porque los trabajadores estarán a la deriva, pero



si en su lugar la tarea esta adecuadamente definida y detallada permitirá cumplirla con eficacia. Por último, el poder del puesto, que excluye algún tipo de poder que no sea propio a un puesto laboral. La unión adecuada de las tres dimensiones permitirá ejercer un mejor liderazgo siendo beneficioso para todos los integrantes del equipo de trabajo.

Rice (1978) sugirió que esta teoría explora que el liderazgo favorece una interpretación de manera que los que tienen un nivel bajo valoran el éxito en la tarea mientras los líderes con niveles altos valoran el éxito interpersonal. Un gran número de estudios ha sido conducido para probar el modelo, con esto se concluye que la teoría apuesta por optimizar las relaciones de tipo interpersonal, el manejo de emociones, habilidades y aspectos que tienen relación directa con la convivencia con otras personas y ejercer liderazgo en ellas.

Mendez (2009) Toma en su teoría los modelos de contingencia que hacen referencia a que el liderazgo más adecuado depende de analizar la naturaleza y características de la situación real en la que se encuentra el líder. Para ello se deben conocer los factores clave de la situación para poder identificar el estilo más efectivo. La efectividad de un líder dependerá de sus propias características y de la situación en la que se encuentre. Los estilos de líder que este autor determina son: a) Orientado a las relaciones: la preocupación principal se centra en generar buenas relaciones con los trabajadores, procurando tener un clima de paz y armonía. b) Dirigido a las actividades: en el que importa que los trabajadores realicen adecuadamente su trabajo. Las características situacionales son las que indican si una situación es adecuada y favorable para un líder: c) Relaciones líder - empleado: Es el nivel o grado en que los trabajadores asumen sus funciones, son honestos y leales con la persona que los dirige, d) Estructura de tareas: Es el nivel en que las funciones están claramente establecidas para cumplir a cabalidad lo encomendado y e) Posición de poder: El nivel de jerarquía que tiene una persona dentro de una organización otorgará un poder legítimo.

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Reddin (1967) Menciona que la teoría de Liderazgo situacional se basa en las investigaciones de la Universidad de Ohio y la teoría tridimensional de los estilos de dirección de Reddin. Blanchard que es el autor de la teoría de liderazgo situacional establece



que los tipos de liderazgo según la relación que existe entre el control, dirección y la cantidad (que es el comportamiento directivo) que da un líder y la calidad de soporte o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus trabajadores. Busca una definición para estos conceptos, primero el comportamiento del área de dirección es el nivel en el que un líder determina la tarea adecuada para cada persona y busca especificar sus funciones al establecer que hacer, cuándo y cómo hacerlo y supervisando el producto que ofrece cada uno. El comportamiento de apoyo es la medida en que un líder tiene las facultades de escuchar, motivar, buscar sugerencias e involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones para el bienestar común. Al tener estos dos aspectos un líder busca trabajar y establecer un estilo de delegación de funciones, estilo de apoyo, estilo de entrenamiento o coaching y un estilo de dirección.

Hersey y Blanchard (1988) en su teoría situacional del liderazgo plantea que las conductas direccionadas a las actividades y conductas orientadas a las relaciones obedecen de acuerdo a la madurez del trabajador. Esta teoría señala diferentes patrones conductuales en base a la confianza y las habilidades del trabajador; la teoría se ha trabajado con prioridad en las sesiones de práctica gerencial pero la debilidad viene porque no se ha profundizado entre los expertos y los estudios que se realizaron dieron sólo soporte parcial y débil.

EL ENFOQUE DE RASGOS

Stogdill (1974) define a la teoría de los rasgos en la que considera que el liderazgo es algo innato en casi todas las personas, lo que quiere decir que se nace con estas características, identificando los rasgos dados como elementos de las características físicas o intelectuales y de la personalidad que son propias de los líderes; este enfoque de rasgos pone atención en los atributos personales y los resalta; al inicio las teorías del liderazgo consideraron que el éxito se debe a tener habilidades extraordinarias ejerciéndolas como una gran energía que incluso se convertía en inagotable, gran intuición, capacidad de prevenir situaciones y la capacidad de persuadir y convencer a otras personas. Al presentarse esta teoría se realizaron diferentes estudios entre 1930 y 1940 buscando conocer cuáles son las cualidades exclusivas de los líderes y así definir quién es y quien no un líder, sin embargo, después de más de 455



investigación el resultado fue que no se encontraron en absoluto rasgos que garantizaran el liderazgo exitoso y que no se nace con esto o es una generalidad como si fuera un molde estático sin la posibilidad de establecer criterios.

2.2.1.1 Dimensiones del liderazgo gerencial

Conociendo los conceptos que se dan a liderazgo gerencial, Kouzes y Posner (2005) después de realizar un análisis mencionan que existen 05 dimensiones para el liderazgo gerencial, que son desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

- **Desafiar el proceso**

Kouzes y Posner (2005) Esta dimensión hace referencia a que los líderes son precursores; siendo los encargados de entrar hacia lo desconocido, al mismo tiempo están preparados para asumir riesgos responsablemente, buscan innovar para identificar mejores y nuevas maneras de realizar las cosas. El líder está en la capacidad principalmente de asumir las preguntas y tomar riesgos de manera responsable.

Melgar (2016) manifiesta que el líder es la persona que desea crear cambios consiguiendo instituir nuevos servicios, productos, procedimientos y sistemas, considerando las oportunidades de aprender en el proceso de conducir a sus seguidores, trabajadores o colaboradores en medio de problemas.

El líder está capacitado para crear y generar cambios buscando crear productos, servicios, procedimientos y sistemas innovadores, haciendo uso de recursos necesarios, de esta manera podrá llevar al grupo adelante a pesar de obstáculos.

- **Inspira una visión compartida**

Los líderes tienen la capacidad de ver sobre el presente, buscan constantemente oportunidades para llegar a una meta en común., tienen una visión expectante del futuro



teniendo el deseo de hacer que muchas cosas positivas ocurran, creando nuevas políticas y recursos dentro de la empresa. (Kouzes y Posner, 2005).

Melgar (2016) manifiesta que el líder tiene una idea algo generalizada de lo que podría conseguir su organización, para ello busca transformar de forma direccionada las formas en las que se hacen las cosas, buscando prioritariamente que su forma de ver las cosas sea diversificada por sus colaboradores, ya que las personas que lo siguen precisan tener la confianza de que el líder se preocupa por el bienestar común.

Los líderes analizan constantemente la forma en la que lograrán hacer que su empresa y/o institución alcancen sus metas, cuál sería la forma más correcta de cambiar la dirección en las que se hacen las cosas, y todo esto sea compartido con los trabajadores o el personal obrero para un mejor desempeño laboral.

- **Habilitar a otros para actuar.**

Los líderes tienen la capacidad de dar facultad a otros para actuar, ellos no quieren tener todo el poder, buscan delegar y otorgar el poder a integrantes de su equipo que asuman de manera responsable. (Kouzes y Posner, 2005).

Melgar (2016) en base a este análisis menciona que el líder favorece el trabajo en conjunto y brinda muchas facilidades a sus colaboradores al ejecutar sus labores, brindándoles confianza, para que sus seguidores acepten correr riesgos y usen sus recursos para generar resultados positivos, todo esto funciona si un trabajador logra sentirse pieza fundamental en un equipo de trabajo.

El líder busca constantemente el trabajo en equipo y dependiendo de la necesidad del mismo entrega libertad a los trabajadores para poder ejercer labores específicas, brindándoles confianza, consiguiendo así que los otros integrantes del equipo tengan la apertura para asumir riesgos y usen sus energías para generar resultados óptimos para la empresa, si los trabajadores logran entender que su labor es importante y que ellos son piezas fundamentales dentro de la organización el trabajo se verá potenciado.



- **Servir de modelo**

Los líderes siempre van por delante, buscan dar el ejemplo procurando generar compromiso mediante actitudes cotidianas y simples, creando impulso y progreso para el crecimiento del equipo (Kouzes y Posner, 2005).

Melgar (2016) determina que el líder tiene una responsabilidad importante al intentar ser ejemplo principal dentro de una organización.

Los líderes tienen un rol fundamental dentro de una organización debido a que no es sencillo ser ejemplo, para ello deben demostrar mucha coherencia entre sus palabras y sus actos, de esta manera podrán impulsar mucho más los proyectos, con comunicación de ida y vuelta impulsando confianza en el personal con el que trabaja.

- **Brindar aliento**

Los líderes brindan aliento a los integrantes del equipo laboral para continuar con el avance, proporciona retroalimentación positiva, cuando es necesario realiza reconocimientos públicos e identifica los logros y/o metas alcanzadas compartiendo con el grupo la alegría de ello (Kouzes y Posner, 2005).

Melgar (2016) considera que el líder debe definir que las personas tienen la capacidad de triunfar, observando que la conducta de los trabajadores esté en base a los objetivos institucionales, se logrará el bienestar general y será un logro para cada uno de los colaboradores que contribuyeron al bien común.

El líder debe tener la capacidad de mostrar a todos los integrantes del equipo que se pueden alcanzar las metas, de esta manera logrará que a pesar de las adversidades y obstáculos que se encontraran poder ver una alternativa de solución para continuar con un progreso óptimo para la empresa.



2.2.2 Comunicación organizacional

Acosta (1977) determina que la comunicación es el trabajo de transferir de una persona a otra, en un momento específico, mensajes e información con diferentes motivaciones y usando los puntos de conocimiento que se tiene de manera similar. Para Krentidad (1995) determina que la comunicación organizacional se puede comparar como un conjunto de pasos que dan un proceso dentro del cual las personas que integran un equipo de trabajo recogen información oportuna de su organización y los cambios que se dan, estando pendientes de los procesos internos para brindar una adecuada respuesta laboral.

Bartoli (1992) menciona que la comunicación organizacional son las técnicas y actividades que proporcionan y aligeran los mensajes vertidos por los integrantes de una empresa, pueden ser de ida y vuelta y se puede dar también entre una organización y su medio externo, buscan tener un nivel de influencia en aptitudes, opiniones y conductas de las personas que son parte de la organización y del público externo; todo esto para cumplir con los objetivos trazados; mientras Trelles (2001) hace de conocimiento que la comunicación organizacional es la compilación de medios, mensajes y procesos envueltos en el intercambio de información en los integrantes de una organización; haciendo mucho énfasis a los mensajes, pero tomando en consideración especial también a los hechos y al comportamiento mediante el cual todas las organizaciones comunican su identidad, su trabajo, su forma de ser, su misión, su visión entre otros. Ambos autores concuerdan que la información que se intercambia generará los componentes de la comunicación organizacional.

Andrade (2010) menciona que la comunicación organizacional se ha vuelto en un gran pilar dentro de las organizaciones, para este autor existen diferentes formas de describir a este eje, uno de ellos es como un proceso social y desde este punto de vista son mensajes que rotan entre los miembros de una organización entre la empresa y el público externo; otro punto de vista es como una disciplina, allí la comunicación organizacional toma el papel de una parte del conocimiento humano que se origina en el estudio de cómo se da el transcurso de la comunicación dentro de las empresas, entre las organizaciones y también de las empresas con su medio externo; y también como una agrupación de técnicas y actividades, de esta forma la comunicación organizacional toma el rol de un proceso que pretende generar



una estrategia enfocada en preparar y agilizar la información que se dan entre sus integrantes, la organización y los medios externos como las personas que tienen en su entorno.

Echeverría (2003), hace un análisis detallado en base a la comunicación organizacional definiendo que es el acontecimiento de recibir y enviar información en una empresa y/u organización; este proceso incluye a las comunicaciones que se dan a nivel interno como las que involucran a las relaciones humanas, las relaciones de plana jerárquica con sub grupos dentro de la empresa, las comunicaciones que se dan de manera ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación (en tres aspectos básicos como hablar, escuchar, escribir), y también los programas de evaluación de los procesos comunicativos. Según Brandolini (2009), menciona que toda organización busca comunicar en todo momento y a todo nivel, desde cuando emiten algún tipo de información de manera específica hasta cuando no lo hacen. Para este autor todos los procesos que se dan en la comunicación son los que dan el mayor soporte a las organizaciones en la que participan diferentes personas, por este motivo se considera que existe la comunicación externa y comunicación interna, con características específicas.

García (2012) hace referencia en su teoría que la comunicación organizacional es el proceso en el que los integrantes recolectan y seleccionan información importante de su empresa y de todos los procesos y sucesos relevantes que se den dentro de ella, este proceso permite facilitar y agilizar a gran escala el intercambio de comunicación dentro de la organización que se da entre integrantes de un equipo de trabajo, también se puede dar entre una organización y el medio ambiente; teniendo la finalidad de darse a conocer buscando intervenir en las conductas de las personas con relación directa o indirecta de la organización, actitudes y opiniones para como empresa tener un mejor desenvolvimiento y alcanzar de manera adecuada sus objetivos, será importante que se usen técnicas y actividades que se originen en una investigación que sirva de base, esto permitirá determinar las áreas de oportunidad, las necesidades y los problemas específicamente en procesos de comunicación. La relevancia de la comunicación organizacional ésta en toda actividad empresarial y sus colaboradores., al tener una comunicación eficaz permitirá a toda empresa cumplir las



funciones de planificar, organizar y controlar buscando conseguir un adecuado funcionamiento.

Shannon, (1948), hace mención sobre todos los elementos de la comunicación que son: el emisor; que es la persona o grupo de personas con opiniones, información y la transmisión a otra persona o grupos de personas; el receptor es la persona que recoge un mensaje del emisor, ambos se ven afectados por actitudes, sus habilidades comunicativas para poder expresar y comprender mensajes, el grado de información que se da y como comprende esta información cada persona; la codificación del proceso de comunicación es la idea que el emisor comunicará, puede ser de tipo oral o escrita, también podría considerarse un símbolo con significado claro y comprensible para el receptor; otro elemento es el mensaje que es lo que se expresa a un pensamiento o idea que el emisor quiere mandar al receptor; el canal o medio es cuando una persona transmite una idea y le dio una codificación en su mensaje, trasmite al receptor por un medio o canal, la definición del medio o canal es el vehículo para que se exprese la idea o mensaje; la decodificación es cuando la información debe ser descifrada o interpretada por el receptor, esto implica que del código pasa a la idea, el receptor halla el significado, de esta manera se puede entender y comprender lo que quiso decir la persona que emitió el mensaje y finalmente, la retroalimentación provee un acceso para que la persona que hace recepción del mensaje y así pueda dar una respuesta que puede ser de tipo verbal o no verbal, posibilita al emisor determinar si la otra persona logró recibir el mensaje emitido, comprendiendo y brindando una respuesta de tipo verbal o no verbal. Conocer los elementos de la comunicación permitirá conocer en algún momento que se presente un conflicto o en su defecto para potenciar uno de los aspectos mencionados, de esta manera se realizará un análisis más real.

Robbins y Judge (2009) realizan un análisis concluyendo que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales en una organización, estas son la información, la expresión emocional, la motivación y el control. La comunicación resulta de diferentes maneras para intervenir en la conducta de los colaboradores; la comunicación estimula a la motivación porque aclara a los trabajadores las acciones y funciones que cada uno debe cumplir, para mejorar el propio desempeño laboral y por ende el avance del grupo u organización, siendo



un factor importante para fortalecer el cumplimiento de funciones ; la comunicación permite por su naturaleza que las personas se expresen y no solo transmitan sus ideas sino también, las emociones, los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales; finalmente la comunicación está estrechamente ligada a la toma de decisiones, debido a que esta proporciona información que las personas y grupos necesitan para poder decidir.

Sánchez y Nava (2007) definen que los límites de la comunicación organizacional son los obstáculos que confunden el envío del significado, es la circunstancia o elemento que interfiere, impida u obstaculice el envío de un mensaje en un determinado canal, es considerado un límite o barrera comunicacional, sea de trabajadores a superiores o viceversa. Huerta y Rodríguez (2006) consideran que hay límites de diferentes tipos que obstaculiza el proceso de comunicación, entre ellos podría considerarse desde las actitudes y la manera en la que se comunica algo; por ejemplo las limitaciones en una organización podrían estar expresadas en dar órdenes a los trabajadores en lugar de realizar un análisis profundo de la situación llegando a juzgar, criticar o culpar a otra persona; también el sancionar o amenazar considerando que un nivel jerárquico alto permite el abuso en el manejo de información y el manejo de personal buscando imponer ideas en otras personas en lugar de acoplarse con él; el insultar, ridiculizar a otra persona buscando generar zozobra temor y problemas de seguridad, también distraer al trabajador para que no piense en el problema en lugar de resolverlo. Los límites, barreras o dificultades en un proceso de comunicación dan base para investigar las posibles dificultades en las organizaciones.

Según Gold (1979) no hay dos ideas exactamente iguales o dos personas que posean una mentalidad exactamente igual, lo que implica que la comunicación organizacional se desarrolla en base a situaciones personales, representadas por una interpretación personal de información obtenida, lo que conlleva a que si el objetivo de nuestra comunicación es llegar a todas las personas que integran la empresa entiendan el mensaje vertido, se debe considerar diversos aspectos a cuidar como organización.



TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN COMO SISTEMA

Roselló T. y Del Toro M. (2003) Manuel Serrano encamina esta teoría, sin embargo son Piñuel y Gaitan quienes la desarrollan epistemológicamente, en ella se describe las relaciones entre las dimensiones sociales, las dimensiones comunicativas y psicobiológicas en una organización y en la sociedad en general, esta teoría incluye que existen tres sistemas, el primero es el sistema social, en la que se detalla que su estructura se sistematiza por derechos y obligaciones de las personas e instituciones en base a la producción, distribución y consumo de servicios o bienes; el segundo es el sistema comunicativo, en el que se ve los códigos gráficos, icónicos y audiovisuales que permiten generar e interpretar signos y mensajes como función principal de la comunicación y por último el sistema de conocimientos y representaciones culturales, es lo relacionado al aporte e interpretación que brinda una persona al atribuir símbolos, valores, expectativas, en base a la interacción de la persona con su medio cultural.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS HEURÍSTICOS

Nosnik, A. (1991) formula la teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, señala que la comunicación organizacional debe identificarse como un proceso, al ser analizada debe incluso tomarse en cuenta como dinámica y base para formar estructuras organizacionales. Dentro de la teoría encontramos niveles que son 3, que son: la organización como sistema, los aspectos estructurales y funcionales de la organización y características de un sistema de comunicación en la organización

La organización como sistema, se refiere a los aspectos esenciales de un sistema que son la estructura (las partes y la relación entre ellas) y funcionalidad. Los aspectos estructurales y funcionales de la organización, se divide en dos partes: las personas y los elementos impersonales (canales físicos por los que se hace recepción y se emite información en la organización) para hacer ver la funcionalidad del sistema que trabaja con las variables de permanencia y de orientación. Las de permanencia buscan que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo y la orientación que precisan las actividades de la organización para lograr su misión. Y las características de un sistema de comunicación en la organización,



las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son las descriptivas que buscan conocer y detallar los ámbitos organizacionales desde diferentes perspectivas, la evaluadora que mide el avance y las características de cada organización y la de desarrollo que pone en práctica para reforzar lo evaluado y realizar mejoras.

2.2.2.1 Dimensiones de Comunicación Organizacional

Goldhaber (1984), determina después de un análisis que la comunicación organizacional posee tres dimensiones que son la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal

- **Comunicación ascendente**

Goldhaber (1984), determina que la comunicación ascendente es el envío de información de trabajadores hasta los superiores, el fin principal se centra en expresar preguntas y dudas, brindar retroalimentación y realizar sugerencias y si es necesario hacer observaciones.

Ansede (2010) considera que la comunicación ascendente está compuesta por mensajes de los trabajadores hacia sus superiores, en su mayoría los mensajes podrían ser solicitando apoyo asesoría, brindando sugerencias o estableciendo quejas, mientras para García (2011) la comunicación ascendente es la que se da a un nivel superior en la organización, generalmente para brindar retroalimentación a los jefes, se orienta a dar informes del avance de las metas y los problemas que se podrían generar en la actividad diaria, los superiores conocen los comentarios y apreciaciones de los trabajadores sobre su trabajo, las relaciones laborales entre compañeros y cómo funciona la organización, en este tipo de comunicación se incluyen las encuestas de actitudes de los empleados, los informes de desempeño, las sugerencias, las quejas, etc. Finalmente, Balarezo (2014) menciona que en la comunicación ascendente la información se da desde los trabajadores hacia sus superiores en los niveles jerárquicos. Este tipo de comunicación permite a los trabajadores realizar sus funciones de manera proactiva debido a que participan



indirectamente en la toma de decisiones y sus opiniones se incluyen en los proyectos en beneficio de las empresas.

- **Comunicación descendente**

Goldhaber (1984) determina que la comunicación descendente es la que establece el ritmo e instauro el medio preciso para que la comunicación ascendente sea eficaz y útil, años después Balarezo (2014) menciona que la comunicación descendente es la encargada de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, directrices, capacitación, entrenamiento, roles, políticas, etc. El objetivo de esta comunicación es establecer pautas y dar orden en la organización.

García (2011), define que la comunicación descendente es la que pasa de un nivel superior de una organización a un nivel inferior, esta comunicación busca crear empatía y generar un clima de confianza en el trabajo buscando encontrar soluciones eficaces en la resolución de los problemas que se podrían presentar. Los gerentes o personal jerárquico se dirigen de esta forma para informar de políticas y procedimientos, ofrecen retroalimentación sobre el desempeño, señalar problemas que requieren atención, dar instrucciones de trabajo y asignar metas.

- **Comunicación horizontal**

Goldhaber (1984) define que este tipo o componente de la comunicación organizacional es el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Pérez (2006) define a la comunicación horizontal como la que tiene el objetivo de la coordinación entre las áreas o departamentos, la armonización de las acciones de las distintas jurisdicciones de la empresa. García (2011) define que la comunicación horizontal se da entre los integrantes de un área de trabajo, que se encuentran en una misma jerarquía, por ejemplo, entre gerentes o personal jerárquico del mismo nivel o entre el personal del mismo rango, dependiendo de la organización de la empresa y como se manejan las organizaciones



entre ellas. Este tipo de comunicación permite una mejor coordinación para ejecutar mejor las funciones, las relaciones laterales en ocasiones están formalizadas, pero generalmente se da de forma informal para facilitar el trabajo.

Finalmente, Balarezo (2014) define a la comunicación horizontal como la encargada de establecer relación entre miembros de un mismo nivel jerárquico, no se evidencia autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa, este intercambio de información se da en entrevistas, asambleas, reuniones, etc.

De los tres componentes de la comunicación organizacional dependerá la funcionalidad de esta y cuan efectivo es este conjunto de procesos, debido a que no se puede pretender tener solo un tipo de comunicación fortalecido y los demás dejados de lado.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

H: Existe una relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

Ho: No existe una relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

2.3.2 Hipótesis específicas

- a) Existe relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.
- b) Existe relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.



- c) Existe relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

2.4 Variables

2.4.1 Identificación de variables

X: Liderazgo gerencial

Y: Comunicación organizacional

2.4.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables: Liderazgo gerencial y comunicación organizacional



Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Liderazgo gerencial	-Capacidad y/o habilidad de una persona para influir con sus opiniones y actitudes en el comportamiento de otros, siendo consecuencia de la medición sobre desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento, para la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO-2019	-Desafiar el proceso: Es la característica que deben tener los líderes para asumir riesgos -Inspirar una visión compartida: Los líderes deben fomentar el alcanzar una meta en común -Habilitar a otros para actuar: Dar facultad a otros	-Búsqueda de oportunidades desafiantes para crecer cambiar e innovar. -Experimentar corriendo riesgos y aprendiendo de los errores. -Visualizar un futuro gratificante y ennobecedor. -Reunir a los colaboradores en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas. -Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza.	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12 13, 14, 15	121 - 150: Muy alto 91 – 120: Alto 61 - 90: Medio 31 - 60: Bajo 5 - 30: Muy bajo



			-Fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario.	16, 17, 18	
		-Servir de modelo: Los líderes deben ser ejemplo para generar compromiso	-Dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos. -Conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.	19, 20, 21 22, 23, 24	
		-Brindar aliento: Los líderes tienen la capacidad de motivar	-Reconociendo las contribuciones individuales -Celebrando los logros del equipo de manera regular.	25, 26, 27 28, 29, 30	
Comunicación organizacional	-Es una herramienta de trabajo que	-Comunicación ascendente: Es el	-Mensajes de empleados a superiores en cargo jerárquico.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	89 - 100: Muy alto



permite el movimiento de la información para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad respecto a la medición de la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal en la entidad prestadora de servicios	envío de información trabajadores hasta los superiores			67 - 88: Alto 45 - 66: Medio 23 - 44 Bajo 5 – 22: Muy bajo
SEDACUSCO-2019	-Comunicación descendente: Es el envío de información de superiores a trabajadores	-Mensajes de superiores en cargo jerárquico a empleados.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	
	-Comunicación horizontal: Es el envío de información entre personas del mismo rango jerárquico	-Comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico.	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	



2.5 Definición de Términos Básicos

2.5.1 Liderazgo

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. (Robbins y Judge 2013)

2.5.2 Gerencial

Persona o conjunto de personas que pertenece o concierne a la gerencia o al acto de gerenciar (administrar, dirigir, coordinar, llevarla gestión de una empresa, institución o proceso). (Real Academia de la lengua española 2016)

2.5.3 Comunicación

Es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no” (Ariscuren 2008)

2.5.4 Laboral

Son todas las situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo (Bembibre 2008)

2.5.6 Personal administrativo

Personas cuyas labores se relacionan con tareas propias de oficina de diferente índole (Dirección de trabajo 2019)

2.5.7 Desafiar el proceso

Hace referencia a la característica que deben poseer los líderes estando dispuestos a avanzar hacia lo desconocido y asumir riesgos (Kouzes y Posner, 2005).

2.5.8 Inspirar una visión compartida

Los líderes deben ser capaces de divisar más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las oportunidades atractivas que se avecinan para la organización. (Kouzes y Posner, 2005).

2.5.9 Habilitar a otros para actuar



Los líderes poseen la capacidad de habilitar a otras personas para actuar, no buscarán tener poder absoluto, sino que lo entregan de manera responsable (Kouzes y Posner, 2005).

2.5.10 Servir de modelo

Los líderes dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas (Kouzes y Posner, 2005).

2.5.11 Brindar aliento

Los líderes brindan aliento a los trabajadores para seguir avanzando como organización. (Kouzes y Posner, 2005).



CAPÍTULO III

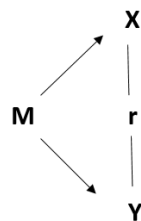
MÉTODO

3.1 Alcance del Estudio

El presente estudio es descriptivo correlacional, cuyo propósito es describir las variables y sus dimensiones, así mismo, determinar la relación entre liderazgo gerencial y comunicación organizacional, tal como explican Hernández, Fernández y Baptista (2018) donde mencionan que un estudio descriptivo es el estudio que describe los hechos como son observados y correlacional estudia la relación entre variables buscando conocer cuál es la correlación entre las mismas.

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental transversal, en el que se observa las variables, para analizarlas, sin manipularlas y es transversal por que la recolección de datos se da en un momento específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2018).



M: Muestra

X: Liderazgo gerencial

Y: Comunicación organizacional

r: relación



3.3 Población

La población es de tipo finita integrada por un total de 300 trabajadores administrativos entre varones y mujeres de SEDACUSCO durante el periodo 2019.

Tabla 2

Distribución de la Población Según Sexo

<i>Sexo</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Varones	228	76
Mujeres	72	24
Total	300	100

Tabla 3

Distribución de la Población Según Edad

<i>Edad</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
18 - 30	47	15.7
31 - 42	124	41.3
43 - 54	91	30.3
55 - 65	38	12.7
Total	300	100



3.4 Muestra

El tipo de muestreo es censal es decir se trabajará con la totalidad de la población, Hayes (1999), determina que el muestreo censal es la muestra que abarca toda la población, el autor sugiere utilizar esta muestra cuando la base de datos o personas que formaran la población estudiada es de fácil acceso, tal y como sucede en la presente investigación; esto sumado a la importancia que brinda la institución para que el desarrollo de la investigación abarque la evaluación de la totalidad del personal administrativo y operativo justificada en la importancia de generar perfiles individuales referidos a las variables de estudio.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de encuesta, aplicando cuestionarios.

Ficha técnica de la variable liderazgo gerencial

Nombre: Cuestionario de liderazgo gerencial

Autor: Kouzes & Posner (1996)

Adaptación: Edith Carla Melgar Esquivel

Objetivo: Medir el liderazgo gerencial en el personal administrativo.

Aplicación: Individual

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos

Estructura: El cuestionario contiene 30 ítems

Dimensiones: Desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo, brindar aliento

Niveles de escala de calificación: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: Algunas veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre.

Validez: Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen que la validez es el grado que un instrumento mide la variable que pretende medir realmente. La validez del cuestionario de liderazgo gerencial fue realizada por Edith Carla Melgar Esquivel en el año 2016, en la ciudad de Lima, tomando en cuenta el contenido, al criterio y al constructo arrojando por juicio de expertos por unanimidad que el cuestionario es “aplicable” (de tres criterios: aplicable, aplicable después de corregir y no aplicable), para ello los expertos fueron: Dr.



Esteban Medrano Reynoso, Dr. Luis Alberto Núñez Lira y Mg. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra.

Confiabilidad: Tarazona H. (2020) determina que la confiabilidad es la consistencia de la medición para el cual fue diseñado, teniendo en cuenta los posibles errores que pueden alterar la medición. Para el cuestionario de liderazgo gerencial se realizó con una prueba piloto, aplicada a trabajadores de una institución pública, a través del método estadístico de Alfa de Cronbach haciendo uso del paquete estadístico SPSS, el cuál arroja una confiabilidad de 0.958.

Ficha técnica de la variable comunicación organizacional

Nombre: Cuestionario de comunicación organizacional

Autor: Goldhaber (1984)

Adaptación: Gissela Milagros Palma Lucho

Objetivo: Medir la comunicación organizacional

Aplicación: Individual

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos

Estructura: El cuestionario contiene 22 ítems

Dimensiones: Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal.

Niveles de escala de calificación: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: Algunas veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre

Validez: Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen que la validez es el grado que un instrumento mide la variable que pretende medir realmente. La validez del cuestionario de comunicación organizacional fue realizada por Gissela Milagros Palma Lucho en la ciudad de Lima en el año 2014, tomando en cuenta el contenido, al criterio y al constructo arrojando por juicio de expertos por unanimidad que el cuestionario es “aplicable” (des tres criterios: aplicable, aplicable después de corregir y no aplicable), los expertos fueron: Mg. Mónica Cristina Quiñonez Montero, Mg. Daniel Cárdenas Canales, Mg. Edith Gissela Rivera Arellano.



Confiabilidad: Tarazona H. (2020) determina que la confiabilidad es la consistencia de la medición para el cual fue diseñado, teniendo en cuenta los posibles errores que pueden alterar la medición. La confiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional se realizó con una prueba piloto, aplicada a trabajadores de una institución pública, a través del método estadístico de Alfa de Cronbach haciendo uso del paquete estadístico SPSS, obteniendo 0.943.

3.6 Plan de análisis de datos

Primero se procederá a aplicar los instrumentos a la muestra seleccionada, los datos que se obtuvieron posterior a la aplicación de instrumentos fueron analizados, y se presentan a través de tablas y figuras del software IBM SPSS STATISTIC versión 21 y Microsoft Excel.

Teniendo en cuenta la diferente naturaleza de los objetivos de estudio se utilizó frecuencia y porcentajes para la parte descriptiva y el estadístico R de Pearson para la correlación, dada la distribución normal de los datos. Para conocer las correlaciones se usó la correlación de Pearson, Restrepo (2007) indica que la correlación de Pearson expresa de forma numérica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Se opta por usar esta prueba debido a que los datos al ser sometidos a la prueba de normalidad arrojaron que son paramétricos.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019, para encontrar estos datos es necesario hallar primero los resultados que corresponden a los objetivos específicos como se detalla a continuación:

4.1 Resultado respecto a los objetivos específicos

El primer objetivo específico es determinar cuál es el nivel de liderazgo gerencial en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.



Tabla 4

Nivel de Liderazgo Gerencial.

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy alto	90	30,0
Alto	191	63,7
Medio	16	5,3
Bajo	3	1,0
Total	300	100,0

En la tabla 4 se aprecia según los datos obtenidos que un 63.7 % de trabajadores considera que existe un nivel alto de liderazgo gerencial dentro de la empresa, teniendo en consideración que el 30.0 % considera que existe un nivel muy alto, el 5.3 % un nivel medio y finalmente el 1.0 % un nivel bajo. Deduciendo que un gran porcentaje de los trabajadores perciben niveles óptimos de liderazgo gerencial

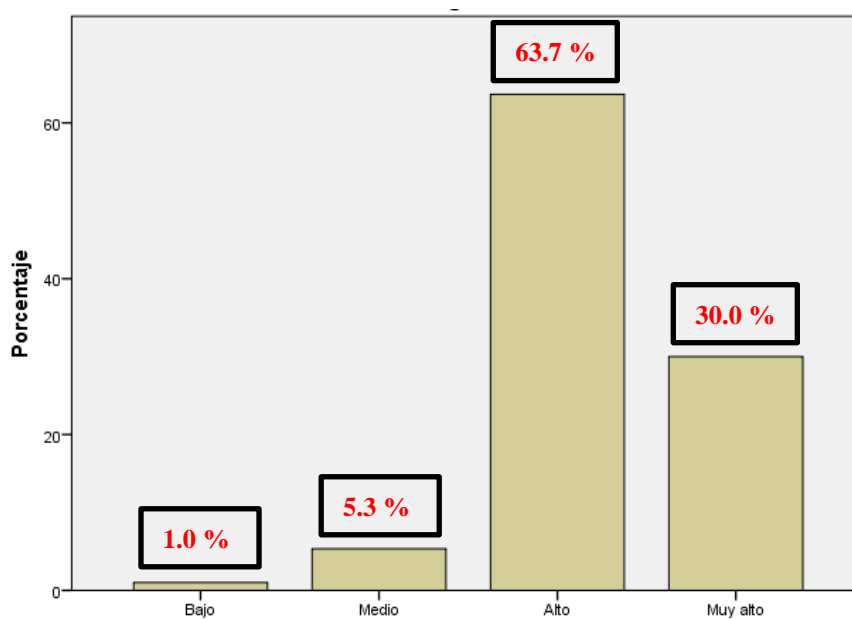


Figura 1. *Nivel de Liderazgo Gerencial.*

Fuente: Elaboración propia.



En la figura 1 se aprecia que el 63.7% considera que existe un nivel alto de liderazgo gerencial, el 30% un nivel muy alto, el 5.3% un nivel medio y finalmente el 1% un nivel bajo.

En la tabla 4 y figura 1 se observa que dentro de la empresa se manejaría un nivel alto en liderazgo gerencial claramente evidenciado con más de un 90% encima del término medio lo que es un aspecto importante en el desarrollo institucional, todo esto nos permite comprender una valoración positiva de lo evaluado respecto al liderazgo gerencial de sus superiores, la misma que se podría vincular a las capacitaciones que se brindan en la empresa desde la gerencia general y específicamente la gerencia de planeamiento y desarrollo capacitan a los funcionarios que ocupan cargos jerárquicos para un adecuado manejo administrativo y organizacional dentro de ello se contempla el liderazgo lo que aportaría a que progresivamente se ejerza reconocimiento entre los trabajadores, promociones y ascensos.

El segundo objetivo específico es determinar cuál es el nivel de comunicación organizacional en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.

Tabla 5

Nivel de Comunicación Organizacional.

<i>Nivel</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy alto	102	34,0
Alto	177	59,0
Medio	18	6,0
Bajo	3	1,0
Total	300	100,0



Como se observa en la tabla 5 en relación a la evaluación de comunicación organizacional, se logró identificar que el 59.0 % considera que existe un nivel alto de comunicación organizacional dentro de la empresa y los trabajadores administrativos, el 34.0 % un nivel muy alto, el 6.0 % un nivel medio y finalmente el 1.0 % un nivel bajo. Deduciendo que un gran porcentaje de los trabajadores perciben niveles óptimos de comunicación organizacional

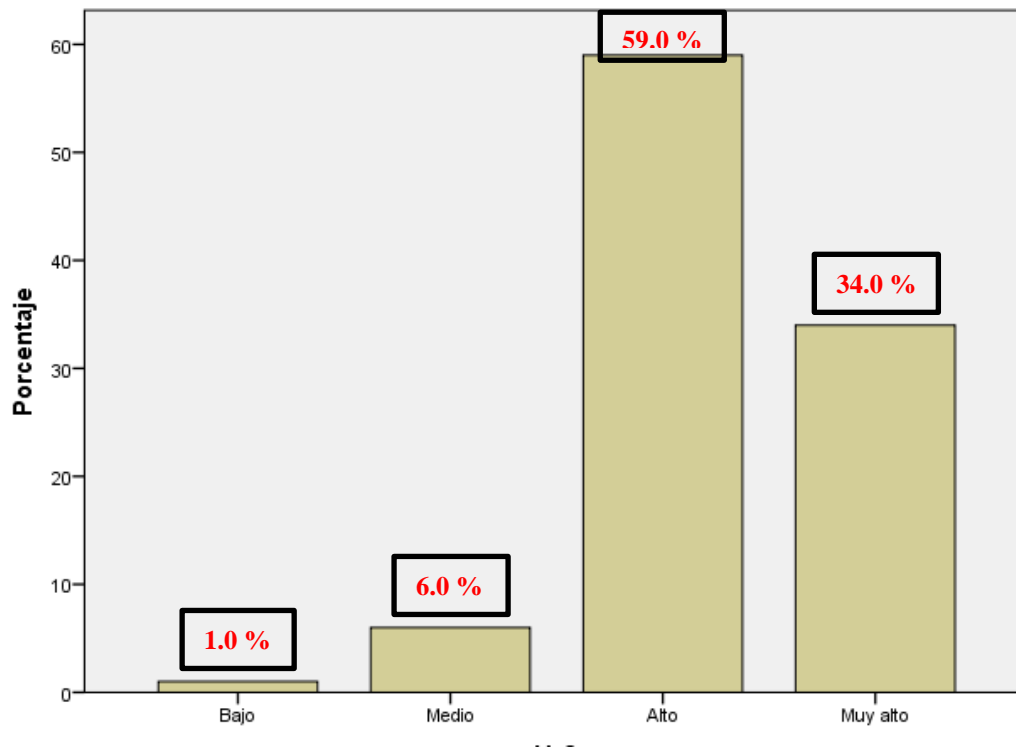


Figura 2. Nivel de Comunicación Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 y figura 2 se aprecia que más del 90% se encuentra encima del nivel medio, lo que representaría un nivel bastante óptimo en comunicación organizacional; los trabajadores de la empresa interpretan que la comunicación ascendente, descendente y horizontal se desarrolla de manera adecuada, se presume que la comunicación que viene del personal jerárquico, autoridades y jefes llega en su mayoría de manera óptima y oportuna a los trabajadores y al mismo tiempo la comunicación de los trabajadores a través de canales adecuados llegaría a las autoridades.



El tercer objetivo específico es determinar la relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en personal administrativo de Entidad Prestadora De Servicios SEDACUSCO 2019.

Tabla 6

Relación entre Dimensión Desafiar el proceso y Comunicación Organizacional.

		Desafiar el proceso	Comunicación organizacional
Desafiar el proceso	Correlación de Pearson	1	,593**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,593**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la tabla 6 se aprecia a través de un análisis estadístico que en entre la dimensión y la variable existe un nivel de relación de ,593. Esto da a comprender que entre la dimensión desafiar el proceso de liderazgo gerencial y comunicación organizacional existe un nivel de correlación que pertenece al rango de correlación moderada. Lo que reflejaría que los procesos para generar oportunidades desafiantes para los trabajadores y que ello les permita cambiar e innovar tendría una relación positiva con la comunicación organizacional y que a su vez esta variable tendría relación con experiencias enriquecedoras en las que se asuman riesgos y se aprenda de los errores.

Dentro de todas las dimensiones de liderazgo gerencial, desafiar el proceso es una de las que menor nivel de correlación presenta con la comunicación organizacional, lo que nos indica el generar oportunidades y correr riesgos que son los indicadores de esta dimensión tienen un nivel de correlación moderado con comunicación organizacional a diferencia de otras tres dimensiones que tienen correlación alta.



Tabla 7

Relación entre Dimensión Inspirar Visión y Comunicación Organizacional.

		Inspirar Visión	Comunicación organizacional
Inspirar visión	Correlación de Pearson	1	,707**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,707**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la tabla 7 se aprecia que, a partir de la evaluación realizada y los resultados obtenidos, muestra que existe un nivel de relación alta de ,707 entre la dimensión inspirar visión de liderazgo gerencial y comunicación organizacional; Esta correlación pertenece al nivel de correlación alta. Lo que permitiría indicar que visualizar un futuro óptimo y compartir una visión con los trabajadores tendrían una relación positiva con la comunicación organizacional.

La dimensión inspirar visión denotaría que la sinergia para el buen desempeño laboral de los trabajadores y la visión institucional en la teoría y en la práctica se relaciona de manera positiva y alta con la comunicación organizacional.



Tabla 8

Relación entre Dimensión Habilitar a Otros Para Actuar y Comunicación Organizacional

		Habilitar a otros para actuar	Comunicación organizacional
Habilitar a otros para actuar	Correlación de	1	,639**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de	,639**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la tabla 8 visualizamos que existe un nivel de relación alta de ,639 que pertenece a la relación entre las dimensiones habilitar a otros para actuar de liderazgo gerencial y comunicación organizacional; lo que encajaría en la correlación alta según los niveles de correlación de Pearson. El fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y a su vez fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario tendría relación positiva con la comunicación organizacional.

La dimensión habilitar a otros para actuar en relación con brindar responsabilidades a los trabajadores, capacitarlos y tener retroalimentación continua para la mejora de la empresa entre los colaboradores y la plana de autoridades.



Tabla 9

Relación entre Dimensión Servir de Modelo y Comunicación Organizacional

		Servir de modelo	Comunicación organizacional
Servir de modelo	Correlación de Pearson	1	,736**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,736**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En este entender en la tabla 9 después del análisis estadístico se observa que existe un nivel de relación de ,739; esta relación al ser considerada alta nos muestra que a través de la dimensión servir de modelo de liderazgo gerencial los trabajadores de la institución obtendrían mejor desenvolvimiento en cuanto a su comunicación organizacional con sus compañeros.

La dimensión servir de modelo en base a sus indicadores dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos y lograr pequeños triunfos que aporten al avance institucional y la comunicación organizacional presentan una correlación alta, siendo esta la más alta en todas las dimensiones de liderazgo gerencial, lo que nos podría indicar que la comunicación tiene un nivel óptimo de correspondencia con los modelos que da la plana gerencial en su actividades laborales cotidianas.



Tabla 10

Relación entre dimensión Brindar Aliento y Comunicación Organizacional

		Brindar aliento	Comunicación organizacional
Brindar aliento	Correlación de Pearson	1	,544**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,544**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la tabla 11 se aprecia que existe un nivel de relación de ,544 entre la dimensión brindar aliento de liderazgo gerencial y comunicación organizacional si bien es cierto esta relación es de categoría moderada pero refleja que si existe una relación positiva entre el reconocimiento de las contribuciones individuales y el reconocimiento de los logros con la comunicación organizacional.

La población de estudio en base a este resultado demostraría que el brindar aliento manifestado en reconocimientos, incentivos y motivación hacia el personal tiene el menor nivel de correlación con la comunicación organizacional.



El cuarto objetivo específico es determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.



Tabla 11

Relación Entre el Liderazgo Gerencial y la Comunicación Organizacional Según Edad

		18 – 30 AÑOS		31 – 42 AÑOS		43 – 54 AÑOS		55 – 65 AÑOS	
		L. G.	C.O.	L. G.	C.O.	L. G.	C.O.	L. G.	C.O.
Liderazgo gerencial	Correlación de	1	,791**	1	,793**	1	,739**	1	,776**
	Pearson								
	Sig. (bilateral)		,000		,000		,000		,000
	N	47	47	124	124	91	91	38	38
Comunicación organizacional	Correlación de	,791**	1	,793**	1	,739**	1	,776**	1
	Pearson								
	Sig. (bilateral)	,000		,000		,000		,000	
	N	47	47	124	124	91	91	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01



En la tabla 11 se presenta que en todos los grupos etarios existe correlación significativa, identificándose la correlación más alta en el rango de 31 a 42 años, un coeficiente de .793, seguido del rango de 18 a 30 años cuya correlación es de ,791, el rango de 55 a 65 años también presenta una correlación alta con ,776; finalmente el rango de 43 a 54 años con un ,739.

Según los resultados obtenidos vemos que el rango de edad de los trabajadores de la empresa prestadora de servicios no influye en la relación de liderazgo gerencial y comunicación organizacional ya que la correlación entre ambas variables es alta indistintamente del grupo etario analizado, resaltando que los trabajadores que se encuentran en el rango de edad de 31 a 42 años tienen un coeficiente de correlación mayor, siendo el grupo laboral mayoritario. Sin embargo, vemos que el nivel de correlación en los diferentes rangos de edad no varía significativamente ya que todos son altos. En base a estas premisas se aprecia que la interpretación del liderazgo gerencial para todos los grupos de edad es similar.

El quinto objetivo específico es determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.



Tabla 12

Relación Entre el Liderazgo Gerencial y la Comunicación Organizacional Según Sexo

		Masculino		Femenino	
		Liderazgo Gerencial	Comunicación Organizacional	Liderazgo Gerencial	Comunicación Organizacional
Liderazgo Gerencial	Correlación de Pearson	1	,802**	1	,706**
	Sig. (bilateral)		,000		,000
	N	228	228	72	72
Comunicación Organizacional	Correlación de Pearson	,802**	1	,706**	1
	Sig. (bilateral)	,000		,000	
	N	228	228	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.



En la tabla 12 se aprecia que el sexo masculino presenta una correlación significativa, con un coeficiente de .802 entre las variables liderazgo gerencial y comunicación organizacional, de igual manera el sexo femenino presenta una correlación alta con un coeficiente de .706 para- las mismas variables.

Se aprecia que indistintamente del sexo de los trabajadores existe relación entre nuestras variables considerando que en la empresa se encuentra mayor cantidad de trabajadores de sexo masculino con la especificación a considerarse que existen diferencias entre los géneros y también otras vinculadas a los puestos de trabajo; se observa también en esta investigación que el sexo no es un criterio que determine cuál es la interpretación del liderazgo gerencial y la comunicación organizacional y a su vez existe una relativa homogeneidad en las correlaciones halladas; todo esto nos permite deducir que los varones y mujeres perciben las dos variables de estudio de manera individual sin permitirnos agruparlos por sexo para estudiarlos de manera aislada debido a que no existen divergencias muy grandes.

4.2 Resultado respecto al objetivo general

Respondiendo al objetivo general determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.



Tabla 13

Relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional

		Liderazgo gerencial	Comunicación organizacional
Liderazgo gerencial	Correlación de Pearson	1	,778**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	300	300
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,778**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	300

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

En la tabla 12 se aprecia que existe un nivel de correlación de ,778 entre el liderazgo gerencial y comunicación organizacional, encontrándose en la categoría de correlación alta entre ambas variables, lo que nos lleva a mencionar que ambas variables trabajan de manera conjunta con un buen nivel de correlación existiendo un vínculo recíproco.

Todo esto nos permite asumir que existe una relación positiva alta entre las dos variables y se sustenta de que todas las dimensiones de liderazgo gerencial muestran una correlación positiva con la comunicación organizacional, tres con correlación alta y dos con correlación moderada.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Una vez desarrollada la investigación se logró identificar que existe un nivel de correlación alta entre el liderazgo gerencial y comunicación organizacional, lo que nos lleva a mencionar que ambas variables trabajan de manera conjunta con un buen nivel de correlación existiendo un vínculo recíproco.

Después de analizar los datos se obtiene que el mayor porcentaje de los trabajadores consideramos que existe un nivel alto en liderazgo gerencial y en comunicación organizacional seguido por los que consideran un nivel muy alto en ambas variables, lo que podría deberse a las mejoras en los procesos en el manejo del personal lo que involucra la priorización de trabajo en el talento humano.

También se halla que existe correlación moderada entre la dimensión desafiar el proceso de liderazgo gerencial y comunicación organizacional y entre la dimensión brindar aliento de liderazgo gerencial y comunicación organizacional; se halla una correlación alta entre la dimensión inspirar visión de liderazgo gerencial y comunicación organizacional, entre la dimensión habilitar a otros para actuar de liderazgo gerencial y comunicación organizacional y entre la dimensión servir de modelo de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional.

Finalmente, al haber desarrollado el análisis estadístico vinculado al sexo y edad se pudo hallar que existe una correlación positiva entre el liderazgo gerencial y comunicación en todos los grupos etarios en varones y mujeres, lo que implicaría que un mayor nivel de liderazgo gerencial conllevaría un mayor nivel de comunicación organizacional o viceversa



sin llegar a determinarse la causalidad, esto indistintamente del grupo etario de pertenencia. Asumiendo que no existe diferencia significativa entre las correlaciones por sexo ni edad porque la interpretación del liderazgo gerencial y comunicación organizacional no depende de características específicas de algún sexo o edad en particular sino de criterios propios e individuales de cada trabajador.

5.2. Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se encontraron en la presente investigación se centraron en el recojo de información debido a que por la multifuncionalidad de cada trabajador y la diversidad de horarios y lugares de trabajo se realizó en mayor tiempo de lo planificado. Teniendo que establecerse el cronograma de evaluación diferenciado considerándose áreas, grupos laborales y horarios.

Los resultados no pueden ser generalizados externamente debido a las particularidades de la población y a la vez por pedido de la institución se evaluó a todos los integrantes de la organización motivo por el cual tampoco no se puede generalizar internamente.

El grupo etario de la adultez media (a partir de los 40 años) presentó mayor dificultad al llenar los instrumentos de evaluación.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Lazo y Rojas (2019) en su estudio “Percepción de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la DIRESA – Junín y la Red de Salud Valle del Mantaro” dando respuesta al quinto objetivo específico dentro de la variable edad concluyen que no se aprecia diferencia significativa entre los tres grupos de edad teniendo un nivel regular de comunicación organizacional, seguido por un nivel alto y en menor porcentaje en un nivel bajo. Rabinowitz (2020) dentro de la caja de herramientas comunitarias de la Universidad de Kansas menciona que el liderazgo se desarrolla en todas las etapas de desarrollo, dentro de las edades en las que una persona se considera laboralmente activa (18 a 65 años) tiene una concepción e interpretación de esta variable, pero no encuentra aspectos determinantes para cada edad, lo que conlleva a considerar que la interpretación del liderazgo no varía



significativamente entre los diversos grupos de edad. Ambos autores mencionan que las variables liderazgo y comunicación organizacional no sufren grandes cambios al ser evaluados en diferentes grupos de edad, esto está en concordancia a lo hallado en la presente investigación estando todos los grupos dentro de una correlación alta en rango de 31 a 42 años con ,793, seguido del rango de 18 a 30 años cuya correlación es de ,791, el rango de 55 a 65 años también presenta una correlación alta con ,776; finalmente el rango de 43 a 54 años con un ,739.

Boatright (2019) del artículo “Género, liderazgo y organización” mencionan que en la teoría y la práctica del liderazgo hombres y las mujeres plantean papeles en base a características específicas que en la actualidad permiten romper mitos y estereotipos; lo que conlleva a pensar que no existe una diferencia significativa por ser varones o mujeres, ni en la aplicación ni en la interpretación del liderazgo. Al mismo tiempo Mosquera (2019) concluye en su investigación ¿El estilo de liderazgo está influenciado por el género?, que el género de cada persona no determina un estilo definido de liderazgo, infiriendo de ambas investigaciones que el ser varón o mujer no se ha demostrado que interfiera o varíe el liderazgo o la interpretación de este. Dentro de la variable comunicación organizacional observamos que Vásquez (2014) en su investigación “El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones”, se menciona que actualmente dentro de las organizaciones factores como la comunicación se interpreta sin diferencias significativas entre varones y mujeres, también Churata (2019) comunicación organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores obreros en la empresa SELIN S.R.L., minera Antapaccay – Cusco, 2019, se encuentra que existe una mayor comunicación organizacional en las mujeres, sin embargo no representa una diferencia significativa. Como se puede deducir de los trabajos de investigación detallados líneas arriba no existe una diferencia significativa en la manera de interpretar el liderazgo ni la comunicación organizacional, en concordancia en la presente investigación el sexo masculino presenta una relación de ,802, mientras que el sexo femenino presenta una relación alta con ,706 entre ambas variables lo que nos indica que no existe una diferencia significativa debido a que las correlaciones son positivas y están en el rango muy alto y alto.

Villegas (2017) en su investigación titulada “Liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad provincial de Tarma – 2017” encuentran que 34.45% perciben el liderazgo gerencial como excelente, el 51.26% perciben



un nivel bueno, el 12.61% perciben un nivel deficiente y el 1.68% perciben un nivel malo, mientras en la presente investigación se aprecia que el 63.7% considera que existe un nivel alto, el 30% un nivel muy alto, el 5.3% un nivel medio y finalmente el 1% un nivel bajo. Si bien utilizan criterios diferentes al categorizar las respuestas se halla similitud al encontrar nivel adecuados (bueno y alto) como los que tienen mayores porcentajes y los inferiores con los niveles más bajos; hallando de esta manera gran similitud tomando en cuenta que ambas investigaciones se realizan con adultos trabajadores de entidades públicas del gobierno peruano.

Damián (2020) en el estudio “La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público, Lima 2019”, encuentran que el 2% de la población de estudio considera que la variable comunicación organizacional es mala, el 50% consideran regular, y el 48% es buena, a comparación de lo hallado en la presente investigación, 59% considera que existe un nivel, el 34% un nivel muy alto, el 6% un nivel medio y finalmente el 1% un nivel bajo; se observa que entre estas dos investigaciones de hallan diferencias logrando deducir que existen diferencias en las poblaciones de estudio por las tareas que realizan y que los sistemas laborales son diferentes.

Melgar (2018) en su estudio “liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima – 2016”, se observa que entre desafiar el proceso y la cultura organizacional existe una correlación de ,740, mencionando que para el autor dentro de cultura organizacional se evalúa comunicación organizacional como dimensión primordial; esto es contraste con la presente investigación en la que se halla ,593 entre desafiar el proceso y comunicación organizacional, si bien ambos estudios arrojan una correlación positiva la primera investigación está dentro de la categoría alta mientras la segunda en categoría moderada lo que podría deberse a que las poblaciones de estudio son diferentes la primera trabaja con personal administrativo de una universidad y la segunda con trabajadores de una empresa pública, probablemente en la universidad por las características del puesto laboral se trabaje con mayor preponderancia la búsqueda de oportunidades desafiantes y en ello la oportunidad de asumir riesgos y aprender de ellos.

Melgar (2018) en su estudio “liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima – 2016”,



se aprecia que existe una correlación de ,570 entre visión compartida y la cultura organizacional; recordando que la comunicación organizacional para este autor es la dimensión primordial para dicho estudio, mientras en la presente investigación se halla .707 entre visión compartida y comunicación organizacional, encontrando diferencias cualitativas en las características de los trabajadores teniendo en SEDACUSCO una identificación mayor con la visión institucional.

Melgar (2018) en su estudio “liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima – 2016”, se aprecia que existe una correlación de ,640 entre habilitar a otros para actuar y la cultura organizacional, aclarando que la comunicación organizacional dentro de este estudio es la dimensión principal de cultura organizacional; haciendo un análisis con esta tesis en la que se halla ,639 entre habilitar a otros para actuar y comunicación organizacional; encontrando semejanzas en las relaciones de ambas investigaciones tomando en cuenta que esta dimensión evalúa el trabajo cooperativo y la importancia en cumplir eficientemente una labor que a pesar de ser entidades de rubros diferentes se cumple de manera adecuada.

Melgar (2018) en su estudio “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima – 2016”, se aprecia que existe una correlación de ,700 entre servir de modelo y la cultura organizacional, recalcando que la comunicación organizacional es lo prioritario dentro de la segunda variable, en este estudio se halla que existe una correlación de ,736 entre servir de modelo y comunicación organizacional, hallando un nivel de correlación alta entre las dos investigaciones teniendo similitud en características institucionales en base a generar compromiso en base a trabajo conjunto y siendo liderados de manera oportuna.

Melgar (2018) en su estudio “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima – 2016”, se aprecia que existe una correlación de ,730 entre brindar aliento y la cultura organizacional, acentuando que la comunicación organizacional es la dimensión preferente dentro de cultura organizacional, mientras en esta investigación se halla ,544; la primera correlación está en la categoría alta mientras en la segunda categoría media; las diferencias halladas se basan probablemente en los problemas de reconocimiento e incentivos en la empresa SEDACUSCO.



Suarez (2014) en su investigación titulada “Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá” determina que existe una relación positiva entre las variables comunicación y liderazgo; en relación a la presente investigación se encuentra similitud debido a que se halla que existe una correlación positiva de ,778, hallando semejanzas con la presente investigación, incluso encontrándose ambas correlaciones en el rango de correlación alta, esto podría deberse a que existen características similares entre ambas poblaciones de estudio como la edad. A su vez Campos (2019) en su investigación “El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017”, determina que el coeficiente de correlación entre ambas variables 0.841, en la presente investigación se halla que existe una correlación positiva de ,778; encontrando similitud entre ambas poblaciones de estudio, partiendo de que ambas investigaciones se realizan con adultos varones y mujeres a pesar de encontrarse en diferentes áreas de trabajo (educativa y empresa de servicios públicos) el liderazgo y la comunicación organizacional para estas dos poblaciones de estudio tienen un nivel de correlación muy alta y alta. Finalmente Quiroz (2017) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016”, hallaron que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional, con un 0.791, lo que representó un nivel de correlación alta; de igual manera hallamos un nivel muy parecido de correlación existiendo semejanzas en la población de estudio como la edad, sexo y ambientes de trabajo con características similares.

5.4. Implicancias del estudio

En base a los resultados hallados en los trabajadores de SEDACUSCO, es necesario trabajar de manera conjunta el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional para potenciar las habilidades del personal y se pueda tener una mejor productividad.

Se considera importante realizar estudios posteriores que abarquen esta problemática en otros espacios laborales del mismo o diferente rubro.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Respondiendo al objetivo general, se halla que existe correlación estadísticamente significativa e intensa entre las variables de liderazgo gerencial y comunicación organizacional.

SEGUNDA: En base al primer objetivo específico, existe una mayor agrupación de evaluados en el nivel alto de liderazgo, seguido del nivel muy alto, el nivel medio y finalmente el nivel bajo.

TERCERA: En base al segundo objetivo específico, existe predominantemente un nivel muy alto de comunicación organizacional, seguido de un nivel alto.

CUARTA: Respondiendo al tercer objetivo específico, existe correlación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y todas las dimensiones de liderazgo gerencial hallándose la correlación más intensa con la dimensión de servir de modelo de liderazgo gerencial.

QUINTA: En respuesta al cuarto objetivo específico, existe correlación estadísticamente significativa entre liderazgo gerencial y comunicación organizacional en todos los grupos etarios analizados, encontrándose mayor intensidad en la correlación en el grupo etario de 31 a 42 años.

SEXTA: El quinto objetivo específico se responde de la siguiente manera, existe correlación estadísticamente significativa entre liderazgo gerencial y comunicación organizacional para ambos sexos, encontrándose mayor intensidad en la correlación en varones.



SUGERENCIAS

PRIMERA: Se sugiere continuar abordando el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional de manera paralela y con estrategias similares ya que se halló que ambas variables dentro de la empresa SEDACUSCO tienen un nivel alto de correlación. Para ello sería oportuno promocionar aún más actividades con los trabajadores en los que se promueva el desarrollo de las dos habilidades.

SEGUNDA: Se sugiere desarrollar acciones a fin de consolidar los estilos de liderazgo, para poder desarrollar habilidades administrativas e identificar de manera más precisa herramientas acordes a las necesidades de los trabajadores, permitiéndoles un mejor desempeño de estos.

TERCERA: Generar espacios para el desarrollo óptimo de la comunicación organizacional, estableciendo protocolos para que los tres tipos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) se den de manera continua, oportuna y eficiente.

CUARTA: Promover estudios en los que el criterio de agrupación sea las diferentes áreas trabajo que conforman dentro de la organización, debido a que en esta población de estudio no se encuentra diferencia significativa entre los grupos de edad ni sexo respectivamente.

QUINTA: Al personal administrativo de la empresa SEDACUSCO continuar desarrollando con nuevas herramientas de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional como jornadas de capacitación e interacción sin hacer diferencias significativas en los trabajadores.



Referencias Bibliográficas

- Álvarez, A. (2015). Teorías de liderazgos, Recursos Semanales - Doctorado en Ciencias Gerenciales Caribbean International University.
- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Editorial Gesbiblo S.L., Madrid – España.
- Ansede, P. (2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento, de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>.
- Ariscuren, A. Cabezas, E., Cañeque, N. Casado, M., Fernández, P, Lacaste, J, Menchaca, M., Nuñez, F. Sanchez., Soria, L. y Vicario, D. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Editorial FEAPS, España.
- Arranz, A. (2016) Rasgos de la persona líder, tipos de liderazgo y consejos para liderar un equipo, Salud, cerebro y neurociencias.
- Badaraco, J. y Ellsworth R. (1994). El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. Editorial Norma, S.A., Colombia.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Informe Técnico. Thousand Oaks.
- Blanchard, K. (2006). Liderazgo de nivel superior, Person Education, Estados Unidos
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Paidós



Boatright et. Al (2019). Valores y Ética para el siglo XXI. BBVA TF Editores (Edición impresa 2012)

Blake, R. R., Srygle Mounon, J., & McCanse, A. A. (1989). La estrategia para el cambio organizacional.

Brittel P. (2007) Lo que todo supervisor debe saber, Editorial McGraw Hill, México.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill, México.

Castillo Díaz, A., & Jiménez-Fernández, C. M. (2010). Comunicación corporativa de organizaciones que ofrecen recursos bibliotecarios en la Web. El profesional de la información, 19(2), 184

Campos Macedo, K. V. (2019). El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017.

Castro, A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & gestión, (32), 1-26.

Castro, E., Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. Multiciencias.

Churata Allasi, L. Z. (2019). Comunicación organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores obreros en la empresa Selin SRL, Minera Antapaccay–Cusco, 2019.

Chiavenato, I. (2006). Principios de la administración: lo esencial en teoría general de la administración. Editora Manole.



Costa, Joan. 1999. La comunicación en acción. Editorial Paidós, Barcelona – España.

De la Mata G. (2014) ¿Cómo construir una visión compartida en tu equipo u organización?
Extraído de <https://innovationforsocialchange.org/claves-para-construir-una-vision-compartida-en-tu-proyecto-u-organizacion/>.

Damian Castillo, G. (2020). La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público, Lima 2019.

Delgado, M; Navas J.E; Martín de Castro, G. y López, P. (2008). Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles. Cuadernos de Estudios Empresariales.

Díaz, S. (2014) Comunicación organizacional y estilos de liderazgo entre los jefes y trabajadores en el instituto superior en la ciudad de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Domènec (2012). Ética En Dirección De Empresas. Calidad Humana Para Una Buena Gestión. Revista Icade. Revista De Las Facultades De Derecho Y Ciencias Económicas Y Empresariales.

Drucker, P. F. (1993). Conceptos de corporacion. Transaction Publishers.

Echeverría, R. (1994) Ontología del Lenguaje. Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, Chile

Fernández C. (2010) La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas.

Fiedler, F. (1965). Diseño el trabajo para que se adapte al gerente. Revisión de negocios de Harvard.

García, J. (2011). La Comunicación Interna. Editorial Díaz de Santos, Madrid – España.



García M. (2012) Comunicación Organizacional. Concepto e importancia

Goldhaber, G. (1984) Comunicación Organizacional. Editorial Diana, S.A, México.

Gonzales B. (2017) La comunicación Organizacional Universidad de la Laguna, España.

Haimann T. (2008) Dirección y gerencia, Editorial Hispano Europea, México.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial Pearson Educación, México.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1994): Administración. Una perspectiva global. México. McGraw-Hill.

Kotter, J. (1998). El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina.

Kouzes, J. y Posner, B. (1997). El Líder y la Visión de Futuro. Harvard Deusto Business Review, New York.

Kouzes, J. y Posner, B. (2005). El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina.

Krentidad prestadora de servicios G. (1995) La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Addison -Wesley Iberoamericana, Estados Unidos

Landolfi, H. (2010) "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo." Buenos Aires, Editorial Dunken,

Landolfi H. (2015) de <http://www.hugolandolfi.com/articulos/liderazgo.pdf>.



- Lazo D. y Rojas B. (2019) Percepción de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la DIRESA – Junín y la Red de Salud Valle del Mantaro (Trabajo de investigación). Universidad nacional del centro del Perú.
- Maslow, A. (1948). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 12 Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*
- Méndez, E., & Vera, L.R. (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*.
- Melgar, E. C. (2018). Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima–2016.
- Mosquera C. (2019) ¿El estilo de liderazgo está influenciado por el género? (Trabajo de investigación) universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Molinar, R. I. H., Moreleón, L. A. L., & García, V. H. (2017). El Liderazgo Como Elemento Relevante En El Proceso De Formación Del Ingeniero. *Anfei Digital*.
- Mosley, Megginson, y Pietri. (2005). Supervisión: La práctica del Empowement, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Editorial Thomson, México.
- Muñoz E. (2015) Influencia de la Comunicación Organizacional y el Liderazgo en el Clima Organizacional de las Pymes de la Industria Metalmecánica del Estado de Hidalgo, Universidad Juárez Del Estado De Durango, Durango – México.
- Newtrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill México.
- Nosnik, A. (1991) El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. Editorial Trillas. México,



Páez I. y Yepez G. (2004) Liderazgo: evolución y conceptualización

Páez I. (2010) Competencias para el liderazgo gerencial

Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2009). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. Ecoe Ediciones. Bogotá – Colombia.

Posadas D. (2016) El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015 Universidad Nacional de Trujillo

Quiroz E. (2017) Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016, Universidad Cesar Vallejo, La Libertad – Perú.

Rabinowitz K. (2020) Caja de herramientas comunitarias y desarrollo del liderazgo. Univrsidad de Kansas.

Restrepo J. Mariluz. (1995) Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y pensamiento N° 26. Universidad Javeriana.

Restrepo (2007) De Pearson a Spearman. Revista Colombiana de ciencias pecuarias.

Robbins S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Mexico

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación, México.

Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Educación, México

Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed.



Roselló T. y Del Toro M. (2003) Entre el dicho y el hecho. El tratamiento comunicativo del tema ambiental en Cuba. Artículo científico Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana

Santa Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista latinoamericana de psicología.

Senge P. (1990) La quinta disciplina, Editorial Granica, Estados Unidos.

Senge, P. (1996). "El liderazgo de las organizaciones que aprenden: lo temerario, lo útil y lo invisible". Ediciones Deusto, Barcelona – España.

Shannon C. (1948). «A mathematical theory of communication». Bell System Technical Journal

Stogdill, R. (1974). Manual de liderazgo: un estudio de la teoría y la investigación. Prensa Libre.

Suárez M. (2014), Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá, Universidad católica de Colombia, Bogotá – Colombia.

Trelles, I. (2001) Comunicación Organizacional. Selección de lecturas (Compilación). Editorial Félix Varela, La Habana – Cuba.

Vasquez A. (2014) El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. (Trabajo de investigación). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa México.

Villegas J. (2017) Liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad provincial de Tarma – 2017. Universidad Peruana de los Andes.

Zamora A. y Porlet Y. (2003) Prácticas del liderazgo exitoso, Revista Faces.



Zapata, J. (2014). Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima -Perú.

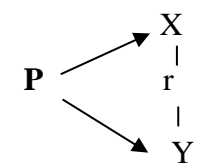


APENDICE

A Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Liderazgo gerencial y comunicación organizacional en el personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO – 2019

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de liderazgo gerencial en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar cuál es el nivel de liderazgo gerencial en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Determinar cuál es el nivel de comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p>	<p>H: Existe una relación significativa entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019</p> <p>Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación</p>	<p>Liderazgo gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> •Desafiar el proceso •Inspirar una visión compartida •Habilitar a otros para actuar •Servir de modelo •Brindar aliento <p>Comunicación organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación ascendente •Comunicación descendente •Comunicación horizontal 	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional</p>  <p>Dónde: P:Poblacion X:Liderazgo gerencial Y: Comunicación organizacional</p>



<p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre las dimensiones de liderazgo gerencial y la comunicación organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p>	<p>organizacional en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según edad en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo gerencial y la comunicación organizacional según sexo en el personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO 2019.</p>		<p>r: relación</p> <p>Población: 300 individuos del personal administrativo</p>
---	---	---	--	---



B MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: LIDERAZGO GERENCIAL

DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS	CRITERIOS DE VALORACIÓN
Desafiar el proceso	<p>1.1 Búsqueda de oportunidades desafiantes para crecer cambiar e innovar</p> <p>1.2 Experimentar corriendo riesgos y aprendiendo de los errores.</p>	<p>1.1.1 Los jefes se preocupan en innovar los procesos al interior de la empresa con la finalidad de mejorar los servicios que se brindan.</p> <p>1.1.2 Promover mejoras continuas permite el desarrollo institucional.</p> <p>1.1.3 Los trabajadores buscan nuevas e innovadoras formas de realizar su trabajo de manera voluntaria.</p> <p>1.2.1 Los jefes son arriesgados y dispuestos en asumir nuevos retos.</p> <p>1.2.2 Los trabajadores están dispuestos a asumir riesgos en sus labores, aun cuando exista la posibilidad de fallar.</p> <p>1.2.3 Cuando los trabajadores cometen errores en su labor, aprenden de ellos para mejorar su labor.</p>	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>
Inspirar una visión compartida	<p>2.1 Visualizar un futuro gratificante y ennoblecedor.</p>	<p>2.1.1 Los jefes se preocupan en el futuro de la empresa.</p> <p>2.1.2 En la institución donde labora se comparte una visión de futuro y lo asimila como suya.</p> <p>2.1.3 Su futuro en la empresa será gratificante, productivo y ennoblecedor.</p>	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>



	<p>2.2 Reunir a los colaboradores en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.</p>	<p>2.2.1 La participación de los trabajadores es fundamental para determinar la visión de la empresa. 2.2.2 La práctica de valores por parte de los trabajadores en la empresa es sumamente importante. 2.2.3 Se siente comprometido con la visión de futuro de la empresa</p>	
<p>Habilitar a otros para actuar</p>	<p>3.1 Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza.</p> <p>3.2 Fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario.</p>	<p>3.1.1 Los jefes promueven el trabajo en equipo. 3.1.2 Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor. 3.1.3 Los jefes confían en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista.</p> <p>3.2.1 Usted se siente importante cuando el Jefe le concede algo de su poder. 3.2.2 Los jefes respaldan las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes. 3.2.3 Los jefes apoyan a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal.</p>	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>
<p>Servir de modelo</p>	<p>4.1 Dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos</p>	<p>4.1.1 Los jefes hacen lo que dicen, acorde con sus valores. 4.1.2 En la institución donde labora los jefes dedican tiempo y energía para</p>	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre</p>



		<p>verificar que los trabajadores cumplan con los valores y estándares acordados.</p> <p>4.1.3 Su jefe demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten.</p> <p>4.2 Conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.</p> <p>4.2.1 Los triunfos logrados por la empresa promueven el progreso y bienestar de los trabajadores.</p> <p>4.2.2 La imagen de su institución genera compromiso en usted.</p> <p>4.2.3 Alcanzar los objetivos de la institución tiene relación con el compromiso del personal que integra la institución.</p>	5: Siempre
Brindar aliento	<p>5.1 Reconociendo las contribuciones individuales.</p> <p>5.2 Celebrando los logros del equipo de manera regular.</p>	<p>5.1.1 En la institución donde labora resaltan públicamente sus contribuciones.</p> <p>5.1.2 Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño.</p> <p>5.1.3 El personal directivo le brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores.</p> <p>5.2.1 En la institución donde labora se celebra el cumplimiento de las metas.</p> <p>5.2.2 Se brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros.</p> <p>5.2.3 En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente.</p>	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre



C MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS	CRITERIOS DE VALORACIÓN
Comunicación ascendente	<p>1.1 Comunico el avance de mis actividades</p> <p>1.2 Las autoridades toman en cuenta la información que brindo</p>	<p>1.1.1 Comunico adecuadamente sobre mi trabajo a las autoridades de la institución</p> <p>1.1.2 Aporto con ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades.</p> <p>1.1.3 Comunico en su momento a las autoridades de la institución acerca de las dificultades que encontramos en nuestro desempeño.</p> <p>1.1.4 Informo oportunamente a las autoridades de la institución acerca de los logros y éxitos que obtenemos</p> <p>1.1.5 Comunico a las autoridades de la institución sobre las carencias que encuentro en la gestión.</p> <p>1.2.1 Las autoridades de la institución me brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal</p> <p>1.2.2 Las autoridades consideran mis propuestas o sugerencias acerca de la organización institucional</p>	<p>1: Nunca</p> <p>2: Casi nunca</p> <p>3: A veces</p> <p>4: Casi siempre</p> <p>5: Siempre</p>
Comunicación descendente	<p>2.1 La información que recibo es importante y útil</p>	<p>2.1.1 La información que recibo de las autoridades de la institución es adecuada e importante para mejorar mi desempeño docente.</p>	<p>1: Nunca</p> <p>2: Casi nunca</p> <p>3: A veces</p> <p>4: Casi siempre</p>



	<p>2.2 Las autoridades utilizan para comunicarse medios adecuados y lo hacen de la forma correcta.</p>	<p>2.1.2 Las directivas que me hacen llegar las autoridades institucionales las ejecuto en mejora de mi labor</p> <p>2.1.3 Por parte de las autoridades de la institución me facilitan información necesaria para poder desarrollar mi desempeño eficientemente</p> <p>2.1.4 Las autoridades de la institución me dan la información suficientemente clara acerca de las actividades a realizar</p> <p>2.2.1 El lenguaje que utilizan las autoridades es apropiado para comprender lo que me solicitan</p> <p>2.2.2 Las autoridades de la institución me dan suficiente confianza y libertad como para dialogar acerca de la problemática institucional</p> <p>2.2.3 Las autoridades de la institución utilizan los paneles para poder comunican temas de relevancia institucional.</p>	<p>5: Siempre</p>
<p>Comunicación horizontal</p>	<p>3.1 La comunicación con mis compañeros de trabajo es adecuada y respetuosa.</p> <p>3.2 La comunicación con mis compañeros de trabajo permite un mejor ejercicio de mi función</p>	<p>3.1.1 Me comunico de manera clara y fluida con mis compañeros de trabajo.</p> <p>3.1.2 Las opiniones, sugerencias e ideas de los compañeros de trabajo se respetan y consideran en las actividades institucionales</p> <p>3.2.1 La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite coordinar</p>	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>



		<p>adecuadamente las actividades institucionales</p> <p>3.2.2 La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite compartir experiencias laborales exitosas</p> <p>3.2.3 La comunicación entre compañeros de trabajo contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución</p> <p>3.2.4 La comunicación entre compañeros de trabajo facilita un mejor logro de los objetivos institucionales</p> <p>3.2.5 La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite una ejecución eficiente de actividades dentro y fuera de la institución</p> <p>3.2.6 La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite a conseguir mejores éxitos institucionales</p>	
--	--	--	--



D Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO GERENCIAL

El cuestionario está compuesto de 30 ítems, los cuales representan intensidades de respuesta en las siguientes categorías:

1.- Nunca 2.- Casi Nunca 3.- Algunas Veces 4.- Casi Siempre 5.- Siempre

Lea las preguntas y marque con una (x) la respuesta que crea conveniente, por favor marcar solo una alternativa y no deje respuesta sin marcar.

Nº	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	Los jefes se preocupan en innovar los procesos al interior de la empresa con la finalidad de mejorar los servicios que se brindan.					
02	Promover mejoras continuas permite el desarrollo institucional.					
03	Los trabajadores buscan nuevas e innovadoras formas de realizar su trabajo de manera voluntaria.					
04	Los jefes son arriesgados y dispuestos en asumir nuevos retos.					
05	Los trabajadores están dispuestos a asumir riesgos en sus labores, aun cuando exista la posibilidad de fallar.					
06	Cuando los trabajadores cometen errores en su labor, aprenden de ellos para mejorar su labor.					
07	Los jefes se preocupan en el futuro de la empresa.					
08	En la institución donde labora se comparte una visión de futuro y lo asimila como suya.					
09	Su futuro en la empresa será gratificante, productivo y ennobecedor					
10	La participación de los trabajadores es fundamental para determinar la visión de la empresa.					
11	La práctica de valores por parte de los trabajadores en la empresa es sumamente importante					
12	Se siente comprometido con la visión de futuro de la empresa					
13	Los jefes promueven el trabajo en equipo					



14	Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor					
15	Los jefes confían en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista.					
16	Usted se siente importante cuando el Jefe le concede algo de su poder.					
17	Los jefes respaldan las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes.					
18	Los jefes apoyan a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal.					
19	Los jefes hacen lo que dicen, acorde con sus valores.					
20	En la institución donde labora los jefes dedican tiempo y energía para verificar que los trabajadores cumplan con los valores y estándares acordados.					
21	Su jefe demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten.					
22	Los triunfos logrados por la empresa promueven el progreso y bienestar de los trabajadores.					
23	La imagen de su institución genera compromiso en usted.					
24	Alcanzar los objetivos de la institución tiene relación con el compromiso del personal que integra la institución.					
25	En la institución donde labora resaltan públicamente sus contribuciones.					
26	Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño.					
27	El personal directivo le brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores.					
28	En la institución donde labora se celebra el cumplimiento de las metas.					
29	Se brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros.					
30	En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente.					



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El cuestionario está compuesto de 22 ítems, los cuales representan intensidades de respuesta en las siguientes categorías:

1.- Nunca 2.- Casi Nunca 3.- Algunas Veces 4.- Casi Siempre 5.- Siempre

Lea las preguntas y marque con una (x) la respuesta que crea conveniente, por favor marcar solo una alternativa y no deje respuesta sin marcar.

Nº	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	Comunico adecuadamente sobre mi trabajo a las autoridades de la institución.					
02	Aporto con ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades.					
03	Comunico en su momento a las autoridades de la institución acerca de las dificultades que encontramos en nuestro desempeño.					
04	Informo oportunamente a las autoridades de la institución acerca de los logros y éxitos que obtenemos.					
05	Comunico a las autoridades de la institución sobre las carencias que encuentro en la gestión.					
06	Las autoridades de la institución me brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal.					
07	Las autoridades consideran mis propuestas o sugerencias acerca de la organización institucional.					
08	La información que recibo de las autoridades de la institución es adecuada e importante para mejorar mi desempeño docente.					
09	Las directivas que me hacen llegar las autoridades institucionales las ejecuto en mejora de mi labor.					
10	Por parte de las autoridades de la institución me facilitan información necesaria para poder desarrollar mi desempeño eficientemente.					
11	Las autoridades de la institución me dan la información suficientemente clara acerca de las actividades a realizar.					



12	El lenguaje que utilizan las autoridades es apropiado para comprender lo que me solicitan.					
13	Las autoridades de la institución me dan suficiente confianza y libertad como para dialogar acerca de la problemática institucional.					
14	Las autoridades de la institución utilizan los paneles para poder comunican temas de relevancia institucional.					
15	Me comunico de manera clara y fluida con mis compañeros de trabajo.					
16	Las opiniones, sugerencias e ideas de los compañeros de trabajo se respetan y consideran en las actividades institucionales.					
17	La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite coordinar adecuadamente las actividades institucionales.					
18	La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite compartir experiencias laborales exitosas.					
19	La comunicación entre compañeros de trabajo contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución.					
20	La comunicación entre compañeros de trabajo facilita un mejor logro de los objetivos institucionales.					
21	La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite una ejecución eficiente de actividades dentro y fuera de la institución.					
22	La comunicación entre compañeros de trabajo nos permite a conseguir mejores éxitos institucionales.					



CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado acerca de la investigación “Liderazgo gerencial y Comunicación Organizacional en personal administrativo de la entidad prestadora de servicios SEDACUSCO - 2019”.

Luego de haber sido informado sobre las condiciones de la participación de los cuestionarios, entiendo que:

- Los resultados obtenidos por los cuestionarios no tendrán repercusiones o consecuencias en las actividades de los trabajadores.
- La identidad del trabajador no será publicada y la recopilación de resultados se utiliza únicamente para los propósitos de la investigación.
- Los responsables de la investigación garantizarán la protección de resultados y uso de estos.

.....

INICIALES:

DNI:

EDAD:

SEXO:

