

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



El Liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao,
Distrito Barranca – 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Lázaro Morán, Milagros Stefany

Asesor:

Dr. León Alva, Martos Ernesto

Barranca – Perú

2018

PALABRAS CLAVE:

Tema : Liderazgo, Comunicación Organizacional

Especialidad : Dirección

KEYWORDS:

Theme : Leadership, organizational communication

Specialty : Address

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

5. Ciencias Sociales

5.2. Economía y Negocios

5.2.1. Negocios y Management

LINES OF INVESTIGATION:

5. Social Sciences

5.2. Economy and business

5.2.1 Business and Management

TÍTULO:

**El Liderazgo y la Comunicación Organizacional en la
Empresa Curacao, distrito Barranca – 2017**

TITLE:

**Leadership and Organizational Communication in the
Curacao Company, distrito Barranca – 2017**

Resumen.

La presente investigación buscó dar respuesta al problema de investigación formulado: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca – 2017?, el objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017. A fin de concretar la presente investigación se tuvo como población de estudio a un total de 44 colaboradores de la Empresa Curacao Barranca, debido al tamaño de la población no se determinó una muestra específica, sino se desarrolló un muestreo censal, es decir se evaluó al total de la población. Para el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos se desarrollaron los procedimientos metodológicos bajo un tipo de investigación básica, nivel de investigación correlacional, ciñéndonos a la estructura del diseño de investigación no experimental de tipo diseño transeccional correlacional. Los datos fueron procesados estadísticamente mediante un software estadístico denominado SPSS versión 22.0. Se utilizaron a la par la estadística descriptiva e inferencial, tomando los datos recogidos mediante una Encuesta sobre Liderazgo elaborada por Santos Calderón, dicho instrumento está conformado por 12 ítems. El segundo instrumento fue la Escala de Comunicación Organizacional (ECO) de 28 ítems. Antes de seleccionar la prueba de hipótesis se realizó la prueba de normalidad o Bondad de Kolmogorov – Smirnov, cuyos resultados permitieron seleccionar una prueba no paramétrica denominada Prueba Correlación de Spearman. La contrastación de las hipótesis llevaron a obtener un índice de significancia bilateral (sig) de 0.000 que es menor al valor alpha de 0.05 previsto para el presente análisis, lo cual conllevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar las hipótesis de investigación, consecuentemente se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo y el nivel de comunicación organizacional, es decir un mayor nivel de liderazgo conlleva a un mayor nivel de comunicación organizacional y viceversa. El coeficiente de correlación $Rho=0.854 < 0,05$ lo que indica que existe una correlación positiva fuerte respecto a la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional.

Abstract.

This research sought to answer the research problem formulated: What is the relationship between leadership and organizational communication in the company Curacao Barranca - 2017 ?, the general objective was to determine the relationship between leadership and organizational communication in the company Curacao Barranca, year 2017. In order to specify the present investigation, a total of 44 collaborators of the Curacao Barranca Company were studied, due to the size of the population a specific sample was not determined, but a census sampling was developed , that is, the total of the population was evaluated. For the fulfillment of the general objective and the specific objectives, the methodological procedures were developed under a type of basic research, level of correlational research, adhering to the structure of the non-experimental research design of the correlational transectional design type. The data were processed statistically by statistical software called SPSS version 22.0. The descriptive and inferential statistics were used at the same time, taking the data collected through a Leadership Survey prepared by Santos Calderón, this instrument is made up of 12 items. The second instrument was the Organizational Communication Scale (ECO) of 28 items. Before selecting the hypothesis test, the normality test or Kolmogorov-Smirnov's Goodness test was performed, whose results allowed us to select a non-parametric test called the Spearman Correlation Test. The hypothesis hypothesis led to obtain a bilateral significance index (sig) of 0.000 that is lower than the alpha value of 0.05 predicted for the present analysis, which led to reject the null hypothesis and accept the research hypothesis, consequently it is possible to affirm that there is a statistically significant correlation between the level of leadership and the level of organizational communication, that is, a higher level of leadership leads to a higher level of organizational communication and vice versa. The correlation coefficient $Rho = 0.854 < 0.05$ indicates that there is a strong positive correlation with respect to the relationship between leadership and organizational communication.

ÍNDICE

Palabras clave.....	i
Título.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Lista de Tablas	vi
Índice de Figuras.....	viii
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. Fundamentación científica	7
1.2. Justificación e importancia	32
1.2.1. Justificación	32
1.3. Problema de investigación... ..	33
1.3.1. Realidad problemática.....	33
1.3.2. Planteamiento del problema	34
1.4. Conceptuación y operacionalización de las variables	35
1.4.1. Conceptuación de las variables	35
1.4.2. Operacionalización de las variables	35
1.4.3. Delimitación de la investigación	36
1.5. Hipótesis	36
1.6. Objetivos	36
1.6.1. Objetivo general	36
1.6.2. Objetivos específicos	36
2. Metodología	38
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	39
2.1.1. Tipo de investigación.....	39
2.1.1. Nivel de investigación.....	39
2.2. Método y diseño de investigación.....	39

2.3.	Población y muestra	41
2.3.1.	Población.....	41
2.3.2.	Muestra	41
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
	2.4.1. Técnicas	41
	2.4.2. Instrumentos	42
2.5.	Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	42
2.5.1.	Validación	42
2.5.2.	Confiabilidad.....	43
3.	Resultados.....	50
3.1.	Análisis de datos	51
3.2.	Estadísticos descriptivos	51
3.3.	Prueba de hipótesis	61
4.	Análisis y discusión	62
5.	Conclusiones.....	66
5.1.	Conclusiones.....	67
5.2.	Recomendaciones	70
6.	Agradecimientos	72
7.	Referencias bibliográficas	73
8.	Anexos.....	79
	Anexo N° 1: Matriz de consistencia.....	80
	Anexo N° 2: Operacionalización de variables liderazgo y comunicación	81
	Anexo N° 3: Instrumentos de medición.	84

Lista de tablas.

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	35
Tabla 2. Niveles de validez	43
Tabla 3. Validación de los instrumentos según juicio de expertos.....	43
Tabla 4. Niveles de confiabilidad	44
Tabla 5. Prueba de fiabilidad del instrumento de Liderazgo	44
Tabla 6. Estadísticos de fiabilidad, instrumento de liderazgo	45
Tabla 7. Prueba de fiabilidad del instrumento de comunicación organizacional	47
Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad, instrumento de comunicación organizacional	47
Tabla 9. Niveles de liderazgo percibido por el personal de la empresa Curacao.....	51
Tabla 10. Niveles de la capacidad percibida por el personal de la empresa Curacao.....	52
Tabla 11. Niveles de comunicación percibida por el personal de la empresa Curacao.....	53
Tabla 12. Niveles de motivación percibida por el personal de la empresa Curacao.....	54
Tabla 13. Niveles de comunicación organizacional de la empresa Curacao	55
Tabla 14. Niveles de comunicación descendente de la empresa Curacao.....	56
Tabla 15. Niveles de comunicación ascendente de la empresa Curacao	57
Tabla 16. Niveles de comunicación horizontal de la empresa Curacao	58
Tabla 17. Niveles de comunicación diagonal de la empresa Curacao	59
Tabla 18. Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov para las variables y dimensiones de estudio	60
Tabla 19. Relación entre el nivel de liderazgo y el nivel de comunicación organizacional	61

Lista de figuras.

	Pág.
Figura 1. Niveles de liderazgo percibido por el personal de la empresa Curacao.....	51
Figura 2. Niveles de la capacidad percibida por el personal de la empresa Curacao.....	52
Figura 3. Niveles de comunicación percibida por el personal de la empresa Curacao.....	53
Figura 4. Niveles de motivación percibida por el personal de la empresa Curacao.....	54
Figura 5. Niveles de comunicación organizacional de la empresa Curacao.....	55
Figura 6. Niveles de comunicación descendente de la empresa Curacao.....	56
Figura 7. Niveles de comunicación ascendente de la empresa Curacao.....	57
Figura 8. Niveles de comunicación horizontal de la empresa Curacao.....	58
Figura 9. Niveles de comunicación diagonal de la empresa Curacao.....	59

**CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN**

1. Introducción.

El presente estudio titulado “El liderazgo y la comunicación organizacional en la Empresa Curacao, distrito Barranca – 2017”, viene a ser una investigación de tipo aplicada, nivel correlacional, desarrollada bajo un diseño metodológico no experimental de tipo transversal correlacional, debido a que se buscó establecer la correlación entre las variables identificadas.

La investigación parte del problema propuesto ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca – 2017?, en este sentido la determinación de dicha correlación se llevó a cabo mediante una prueba de hipótesis estadística, haciendo uso de un software estadístico altamente potente como es el caso del SPSS.

La estructura del estudio considera los capítulos siguientes, los mismos que han sido establecidos por los protocolos de investigación de la Universidad San Pedro.

En el capítulo I, se presenta los antecedentes de investigación, se tomaron en cuenta estudios precedentes de índole internacional, nacional y local; además en este capítulo se justifica el estudio, se llevó a cabo el planteamiento del problema partiendo de la realidad problemática. Además este capítulo permite conceptualizar y operacionalizar las variables de estudio, la presencia de la matriz de operacionalización permitirá construir los objetivos e hipótesis ya que las variables se descomponen en dimensiones e indicadores, los mismos que permiten la construcción de los instrumentos de recolección de información.

El capítulo II presenta la metodología de la investigación, realizando una descripción de los instrumentos de investigación con sus respectivas pruebas de fiabilidad y síntesis de las evaluaciones que conllevaron al establecimiento de la validez. Lo anterior permitió estructurar el capítulo III, donde encontramos los resultados estadísticos tanto descriptivos como inferenciales, la contratación de hipótesis permitió establecer la relación entre las variables, con lo cual se cumplió el objetivo general y se dio respuesta al problema de investigación

formulado. Los resultados fueron discutidos a partir de las conclusiones de los estudios tomados como antecedentes.

1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica.

1.1.1. Antecedentes.

Balarezo (2014) desarrolló la tesis titulada “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”, por la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador. El objetivo planteado es estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Respecto a la metodología, el enfoque del estudio fue de campo comunicativo y organizacional, se aplicó la investigación correlacional, explicativa, de campo y bibliográfica. La muestra estuvo conformada por 30 miembros de la organización, siendo instrumentos la encuesta y el cuestionario. El autor concluye: a) Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización; b) La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores; c) La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores; y d) Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

León (2013), llevó a cabo la tesis denominada “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, por la Universidad Nacional de Colombia. El objetivo general fue identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa

del sector financiero Bancolombia, Arauca. La investigación asumió un enfoque mixto, fue un estudio investigativo de tipo explicativo-descriptivo y estudio de caso; se aplicó la técnica de investigación Organizational Climate Questionarie; se aplicó el cuestionario con escalas de respuesta, conformado por 20 ítems. La muestra estuvo conformada por 18 trabajadores. Las conclusiones fueron: a) Los directivos y jefes del Grupo Bancolombia son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización; b) La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan; c) Bancolombia se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas; y d) Se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa.

Miranda & Pastor (2015) desarrollaron la tesis denominada “Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015” por la Universidad Señor de Sipán. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y el Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque. La

investigación fue de tipo no experimental, se utilizó el diseño transversal o transeccional. La muestra fue 152 trabajadores de ambos sexos. Se utilizaron los cuestionarios: Escala de Comunicación Organizacional (ECO) y la Escala de Clima Social en el Trabajo Moss & Trickett. Se concluyó: Las conclusiones fueron: a) En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto; b) Con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último se aprecia mayor predominio en el nivel bueno; c) Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, autorrealización y estabilidad; y d) No existe relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, autorrealización y estabilidad.

Calderón (2015) llevó a cabo la tesis por la Universidad César Vallejo titulada “El liderazgo y su relación con la calidad de servicios en los trabajadores de la municipalidad distrital de los Olivos, año 2015”. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la Liderazgo y la Calidad de Servicio de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Los Olivos, año 2015. El estudio siguió el método Hipotético Deductivo, enfoque cuantitativo, el estudio fue de tipo correlacional, con un diseño de tipo no experimental – transversal. La muestra estuvo constituida por 86 personas; el instrumento fue el cuestionario construido bajo la escala de Likert. Las conclusiones fueron: a) El liderazgo tiene relación directa y significativa en la calidad de servicio. Se concluye que un buen liderazgo genera una buena calidad de servicio; b) Existe relación positiva y significativa entre la capacidad y la calidad de servicio. Por ello, se concluye que la buena capacidad genera calidad de servicio; c) Existe relación significativamente entre la comunicación y la calidad de servicio. Por ello se concluye que la comunicación es muy importante para brindar un buen servicio; y d) Existe relación positiva y significativa entre motivación

y la calidad de servicio. La motivación en los trabajadores influye a que trabajen entusiastamente y brinden calidad de servicio.

Silva (2014) desarrolló la tesis “El liderazgo y su influencia en la motivación del personal administrativo en la Empresa Prestadora de Servicios EMAPA, Huacho- 2011”. El objetivo general fue identificar como el liderazgo influye en la motivación del personal administrativo en la EPS EMAPA Huacho S.A. El tipo de estudio fue cuantitativo, transversal, se siguió un diseño no experimental de tipo transversal, enfoque positivista, el universo de estudio se compuso de 240 trabajadores, la muestra utilizada estuvo conformada por 148 trabajadores de la EPS EMAPA Huacho. Los instrumentos fueron cuestionarios estructurados conformados por 25 afirmaciones. Se concluyó: a) El liderazgo y la motivación en el EPS EMAPA Huacho S.A. es satisfactorio. En lo referente a liderazgo se concluye lo siguiente: Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada; que hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan; que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo; existe intención de cumplir con los objetivos del departamento; b) De la motivación, se concluye en lo siguiente: Prevalece una pequeña sensación de orgullo y pertenencia; las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional; no se percibe una adecuada retribución y reconocimiento por sus actividades laborales; existe libertad de acción para la realización de su trabajo; existe apatía por propuesta para el mejoramiento de la calidad del trabajo.

Trujillo (2012), desarrolló la tesis, “La Gestión Administrativa y la Eficiencia Laboral del Recurso Humano en el Hospital de Apoyo de Barranca”. El objetivo general fue aportar en esta materia y profesar ciertos criterios sobre la gestión y la eficiencia laboral que incide de manera

favorable a elevar la productividad laboral del potencial humano del hospital de apoyo de Barranca. Respecto a la metodología los procedimientos y el trabajo de campo buscaron concretar dos objetivos y propósitos planteados. En tal efecto el objetivo de la investigación se resume en los siguientes tópicos, en el primer capítulo se bosqueja el planteamiento metodológico, que comprende la caracterización de la problemática, la formulación, diseño de objetivos, así como la formulación de la hipótesis, el método, la importancia y justificación. Se resume el trabajo de campo; a través de la presentación el análisis e interpretación de los resultados y que al mismo tiempo han permitido contrastar la hipótesis de trabajo. Las conclusiones fueron: En base a la propuesta de los criterios a utilizarse para que una coherente gestión administrativa, impulse la eficiencia laboral del recurso humano en el hospital de apoyo de Barranca. Posteriormente se resume las conclusiones y se propone unas recomendaciones que de aplicar se cumplirían los objetivos iniciales. Finalmente, se acompaña la bibliografía y los anexos correspondientes.

1.1.2. Fundamentación científica.

1.1.2.1. Liderazgo

Hasta la actualidad existe en una serie de definiciones sobre liderazgo, probablemente la mayoría de ellas asociada a los procesos de gestión empresarial, a continuación citaremos algunas de las más importantes definiciones para bosquejar un entendimiento holístico sobre el liderazgo y sus respectivas teorías.

Calderón (2015, p. 40) define al liderazgo como “el proceso de influir en un grupo de personas para lograr objetivos comunes a través de capacidades, comunicación y motivación”.

Chiavenato (2001) sustenta la importancia del liderazgo y realiza una diferenciación entre el liderazgo y la dirección:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Asimismo, es esencial en todas las demás

funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca las personas. No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo (p. 314).

Para Chiavenato (2006) el liderazgo puede ser visto desde distintas perspectivas, las cuales analiza y citamos a continuación:

Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. La influenciada es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que la persona actúa para modificar el comportamiento de otra. La influencia abarca conceptos como poder y autoridad, e incluso la manera de provocar cambios en el comportamiento de las personas y de grupos sociales. El control representa la tentativa de asegurar la influencia, es decir, desencadena las consecuencias previstas por quien ejerce la influencia. El poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras; es la capacidad de ejercer influencias, aunque no garantizar el ejercicio de la influencia. El poder es influencia potencial que puede ejercerse o no. La autoridad es el poder legítimo, el poder de una persona derivado de su posición en una estructura organizacional. En consecuencia el poder legal se acepta socialmente (pp. 104-105).

Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo. El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo en la consecución de los objetivos. El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas (p. 105).

Liderazgo como relación funcional entre el líder y subordinados. El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo. La persona no espera que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad surja de manera natural, sino que busca las relaciones adecuadas para lograrlo o utilizar las que ya existen y con el fin de satisfacer sus necesidades personales. Existe una relación funcional en que el grupo percibe al líder como la persona que tiene o controla los medios capaces de satisfacer sus necesidades. Por tanto, puede constituir para el grupo, un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. En consecuencia, el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas (p. 105).

El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación. El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de

personas que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo depende de las variables del líder, de los subordinados y de la situación. El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir la de las características personales de líder de los subordinados y de la situación en que se hallan. Es un enfoque situacional. El líder conjuga y adapta a todas estas características. Por tanto, no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación (p. 105).

Yagosesky (2000) parece coincidir con la posición o los enfoques de Chivenato, este autor define al Liderazgo como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder (p. 291).

De acuerdo con Hernández (2013) el liderazgo es el proceso de “interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (p. 5).

Características del líder.

Cortez (2006) menciona una serie de características que debería de presentar el líder o en su defecto serían las condiciones que presentaría para asumir la dirección de un grupo, estas cualidades se identifican ya que “el verdadero líder es apasionado, tiene ideas innovadoras, hace siempre bien las cosas, está dispuesto aprender y trabaja en equipo con sus colaboradores” (p. 23). Asimismo Stoner y Gilbert citados por Cortez (2001) precisan ciertas características del

líder:

El líder debe tener el carácter de miembro, cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma (pp. 23-24).

1.1.2.2. Enfoques de liderazgo

Enfoques de los rasgos

Castillo y Cabrera (2012) respecto a este enfoque señalan ciertas características o rasgos de los líderes, en este sentido manifiesta:

El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la determinación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, disposición para tolerar frustración, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista (p. 9).

De igual manera Castillo y Cabrera (2012) precisan que el enfoque de rasgos “no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo” (p. 9).

Enfoques conductista

Stoner (2009) sostiene que “la organización es el que detecta los determinantes conductuales decisivos del liderazgo, para poder

posteriormente entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. Así mismo las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos” (p. 12). El buen comportamiento en un trabajador es importante porque le ayuda a formarse mejor, las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”.

1.1.2.3. Teorías

Teorías de liderazgo.

a) Teorías de rasgos de la personalidad.

De acuerdo con Chiavenato (2006) esta teoría que es considerada una de las más antiguas y se caracteriza por lo siguiente:

Considera fundamentalmente las cualidades de la personalidad del líder que lo diferencian de los demás miembros del grupo, el líder posee ciertas características de personalidad que le hacen posible tener una influencia en la conducta sus semejantes. De esta manera los autores que han tratado el tema de liderazgo establecen una serie de rasgos característicos del líder como serían los rasgos físicos (energía, apariencia personal, estatura y peso); rasgos cognitivos (adaptabilidad y autoestima); rasgo sociales (cooperación, habilidades interpersonales, empatía) y rasgo relacionados con el trabajo (iniciativa, interés en la realización) (p. 105)

Thieme (2005) explica que dentro de esta teoría se consideraba al liderazgo como “algo innato, natural, que se nace líder y que es la propia personalidad el determinante de su influencia” (p. 152)

Stogdill citado por Thieme (2005) sugirió que existen una serie de cualidades que caracteriza a un líder con éxito las mismas

que citamos a continuación:

El líder exitoso se caracteriza por un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la finalización de la tarea, vigor y persistencia en alcanzar metas y originalidad en solucionar problemas, capacidad para ejercitar iniciativa en situaciones sociales, autoconfianza y sentido de identidad personal, capacidad de aceptar las consecuencias de sus decisiones y actos, preparado para absorber la presión interpersonal, capacidad para tolerar la frustración y retrasos, habilidad para influencia del comportamiento de otras personas, y capacidad para estructurar un sistema de interacción social a su disposición (153).

Concluimos que esta teoría argumenta que las cualidades particulares que posee una persona puede incrementar la probabilidad de que ésta y llegue a ser un líder efectivo, sin embargo no garantiza la eficacia de este líder; esta teoría ha presentado una serie de críticas particularmente por el hecho de que no se hace una diferenciación entre los rasgos pertinentes para lograr el cumplimiento de ciertos objetivos y los rasgos de la personalidad.

b) Teorías situacionales del liderazgo.

A diferencia de la teoría de los rasgos, las teorías situacionales de liderazgo consideran que no existe un único estilo o característica de liderazgo, sino al contrario le brinda mayor importancia a las situaciones particulares que exigen un tipo de liderazgo acorde a la situación.

Chiavenato (2006) de acuerdo a las características de esta teoría propuso:

Cada situación exige un tipo de liderazgo para liderar con éxito los subordinados, razón por la cual cobra importancia esta

teoría, debido a las posibilidades que brinda de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar el modelo liderazgo para adecuarlo a una determinada situación. Con ello el líder debe adaptarse a las diferentes condiciones y a la diversidad de los grupos que lidera, de esta forma el líder adquiriría mayor ascendencia por su capacidad de adaptarse y la posición estratégica que ocuparía antes que por sus características personales (p. 108).

Esta teoría se desprenden ciertos patrones de comportamiento, como por ejemplo la limitación que presente liderazgo ante situaciones rutinarias y repetitivas; el líder puede asumir distintos patrones de liderazgo en función a las cualidades de subordinado, a su eficiencia y superación de roles, que exigiría en el líder brindar mayor o menor libertad en el trabajo.

c) La teoría sobre liderazgo carismático

De acuerdo con la teoría de liderazgo carismático, este tipo de liderazgo se asocia a la percepción que tienen los subordinados frente a su líder, a quien ve como alguien sumamente inspirador y muy importante, en tal medida que ellos confían, lo respetan y particularmente guiara idolatrar lo e incluso adorarlo comunero ve sobre humano. En el liderazgo carismático los subordinados confían plena y exactamente en el las propuestas y pensamientos del líder.

House citado por Álvarez (2009) sobre la teoría del liderazgo carismática brinda ciertas precisiones como la siguiente:

Esta teoría identifica cómo se comportan los líderes carismáticos y cómo se diferencian de las demás personas. Se considera a los líderes carismáticos como individuos que dan a sus seguidores una visión del futuro que promete una vida mejor y con más significado (p. 43).

Hellriegel y colaboradores que han sido citados por Álvarez

(2009) han sintetizado las principales características del líder carismático, las mismas que citamos a continuación:

Los líderes carismáticos se preocupan por desarrollar una visión de lo que podría ser, descubrir o crear oportunidades e incrementar el deseo de los empleados para controlar su propia conducta. Los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos. Los seguidores se identifican con los líderes carismáticos y se inspiran en ellos (y con las promesas de los dirigentes) de que tendrán éxito o incluso llegarán a ser tan poderosos como el líder. Los líderes carismáticos también tienen la capacidad de convertir ideas complejas en mensajes sencillos, comunicándolos por medio de símbolos, metáforas e historias. Los líderes carismáticos disfrutan de enfrentar riesgos que emocionalmente les ponen en peligro, y trabajan tanto con el corazón como con la mente (p. 44).

- **Capacidad**

En el sentido organizacional y laboral Balarezo (2014) considera que la capacidad “se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado” (p. 56).

Soplin citado por Calderón (2015) respecto a esta dimensión expresa que se refiere “a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea” (p. 41).

Stoner, Freeman & Gilbert (1996) proponen respecto a las capacidades asociadas a las funciones del líder:

Los grupos para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para

mantener el grupo. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sientan apreciadas por el grupo (p. 518).

Las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona para que el grupo actuara debidamente

- **Motivación**

De acuerdo con Robbins & Coulter (2014) la motivación que se constituye en una de las dimensiones que conforman el liderazgo en las organizaciones se entiende como aquellos “procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 506).

Según Freeman (2008) “en el interno incierto de hoy, una consideración importante para los líderes es la construcción de la confianza y credibilidades. La confianza se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder (p. 11).

- **Comunicación**

Chiavenato (2006) que esta dimensión puede ser entendida como “el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.” (p.94)

Respecto al entendimiento de la comunicación Porret (2013) precisa:

El propósito final de la comunicación es que cada uno de sus miembros actúe de acuerdo a objetivos o estrategias de la compañía por que ésta debe proporcionar los canales adecuados de comunicación interna que permitan la posibilidad de contacto

entre sí y entre los respectivos órganos (departamentos, secciones, unidades, etc.) (p. 507).

1.1.2.4. Comunicación organizacional.

Fernández citado por Miranda & Pastor (2015) definen a la comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” (p. 64).

De acuerdo con López (2015) “el diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro direcciones descendentes ascendentes, horizontales y diagonales; las cuales establecen el marco de trabajo en el que se da la comunicación en ella” (p. 41).

Bustamante (2012) quien cita a Andrade nos brinda una primera definición en la cual la comunicación organizacional tiene características biológicas, por ello manifiesta:

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte (p. 141).

Las definiciones sobre la comunicación organizacional se centran en la perspectiva de las organizaciones, sin embargo Bustamante (2013) asocia el concepto al sector salud, por ello el autor expresa:

De ahí que la comunicación en salud se haya constituido durante los últimos años un subcampo de la comunicación que busca apoyar los procesos de salud de individuos y comunidades desde todos sus escenarios: promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación. Y dentro de este amplio espectro, la comunicación interna en las organizaciones de salud ha empezado a jugar un papel importante en la integración de miradas y disciplinas para el trabajo conjunto, en la formación de capacidades y habilidades en los empleados y en la identificación de éstos con el trabajo que realizan, lo que conlleva a la prestación de un mejor servicio a los usuarios (p. 141).

Para Somoza citado por Bustamante (2012) la comunicación organizacional interna “constituye un proceso de gestión de los recursos humanos que permite la transparencia y el conocimiento de la situación presente y futura de la organización. Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos” (p. 143).

Por otro lado Saltos citada por López (2015), expresa que la comunicación organizacional es el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad” (p. 17).

La comunicación organizacional posee intrínsecamente una gran relevancia en el desarrollo de la organización y la eficiencia de

la misma y del recurso humano, por lo cual Andrade citado por Bustamante (2012) sustenta:

La importancia de la comunicación interna en los escenarios de salud radica en asuntos como los mencionados anteriormente: la imagen que se proyecta, la calidad de los servicios que se ofrecen, la motivación y la satisfacción de los empleados que se refleja en el trabajo externo, y la extensión en sí misma de la comunicación interna hacia fuera (p. 146).

Chiavenato (2005) explica que la comunicación organizacional “como el sistema racional de la cooperación de todos los que conforman la organización, ya que las personas que la integran estarán dispuestas en cierta forma a contribuir con los logros de la organización, de tal forma que ellos también sean beneficiados” (p. 175).

López (2015) citando a Homs sustenta que la comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”. (p. 17)

Asimismo Fernández citado por López (2015) define a la comunicación organizacional partiendo del entendimiento de los componentes que la estructuran:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, o entre la organización y su medios; o bien influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (pp. 18-19).

Balarezo (2014) nos brinda una caracterización de la comunicación organizacional, por lo cual propone tres concepciones de dicha categoría:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general) (pp. 23-24).

Complementando la definición, Balarezo (2014) centra la importancia de la comunicación organizacional en el flujo de información entre los distintos estamentos de la organización:

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización (p. 28).

Alcaraz citado por Díaz (2014) explica que la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros)” (p. 10).

Olivos (2014) citando a Castro y Abad expresa que la comunicación organizacional presenta una propia caracterización:

La comunicación organizacional es la normativa que fomenta la transparencia en las organizaciones, es la parcela sustancial y fundamental para las empresa, que puede hacerse extensiva a todo tipo de organizaciones, es la tendencia doctrinal que enfatizan la responsabilidad social de las empresas o si reputación corporativa lo que hacen es destacar elementos propios del campo de acción de la comunicación ((p. 9)

Por su parte Armas (2014) sustenta que la comunicación organizacional interna permite la adecuada organización de las relaciones en la institución:

La comunicación interna como patrón organizador de interacciones, se basa en dos clases de acontecimientos, el primero que son acontecimientos de tarea que son los hechos, procesos y el saber que de las actividades. A éste le pertenecen las comunicaciones internas rutinarias, y que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas, concisas y previsibles. Se puede decir que esta comunicación es característica del sistema formal. Y el segundo que son los acontecimientos de relación humana que contienen las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, y a éste le pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a

las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente cargadas de afectividad y de sorpresa. (p. 8)

Por otro lado Miranda & Pastor (2015) contribuye a la conformación de planteamiento acerca de la importancia de la comunicación organizacional, viéndola como elemento que integra la estructura de la organización:

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de este ambiente que conduce a la motivación y dependen de esta comunicación. Más aun, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (p. 38)

Para Moncayo (2008) la comunicación organizacional es entendida como el “conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitarios de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización” (p. 11).

Carvajal (2015) define a la comunicación organizacional desde la óptica del intercambio de mensajes entre interlocutores, este investigador manifiesta:

Es el intercambio de mensajes que se da de forma natural o planificada dentro de un espacio laboral, sin importar su actividad ni tamaño. Es un proceso social consustancial, que ha permitido el desarrollo y evolución de las empresas, civilizaciones y culturas. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es una disciplina que está conformada por un conjunto de técnicas y actividades, las cuales tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. No es posible que exista la organización sin comunicación. (p. 5)

Carvajal (2015) a partir de la definición de comunicación organizacional, identifica los objetivos de este principal elemento:

El principal objetivo de la comunicación dentro de las organizaciones es precisamente la generación de redes e interacción comunicativa para lograr que estas siempre estén en constante diálogo y que apoye a conseguir los objetivos de la organización. De hecho también pretende que los miembros de ella se sientan reconocidos e identificados con lo que hace su organización y contribuyan a su productividad. Independientemente de los canales, estrategias y técnicas que se utilicen en el ámbito comunicacional de la organización, los resultados deben corresponder respectivamente a las metas planteadas y al fortalecimiento de la cultura corporativa, el clima laboral y a la satisfacción de sus necesidades (p. 7).

Moncayo (2008) nos dice que la comunicación organizacional se puede entender de la forma siguiente:

Es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud al papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización (p. 11).

- **Comunicación Descendente**

De acuerdo con López (2015) esta importante dimensión de la comunicación organizacional se puede definir de la siguiente forma:

La comunicación descendente fluye desde los individuos de los **niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores**; sus formas más comunes son **las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales**, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, esta dirección es consecuencia directa de las **decisiones corporativas** de comunicación (p. 20).

Por su parte Balarezo (2014) sustenta que la comunicación descendente “se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.” (p. 35)

Daft & Marcic citados por Céspedes (2017) definen a la comunicación descendente, por lo cual nos manifiesta:

Mensajes enviados por la alta administración a los niveles bajos de la organización. Es la comunicación que surge de un gerente a un

trabajador, es cualquier tipo de comunicación que fluye de las autoridades hacia los niveles más bajos de la organización. Es empleada para mantener informado y coordinados a sus trabajadores. Debido a que esta comunicación se origina desde los altos mandos, los mensajes van orientados a brindar instrucciones acerca del trabajo, los procesos y prácticas de la empresa, además de retroalimentar y adoctrinar al personal en función a los objetivos que se pretende conseguir (p. 18).

- **Comunicación Ascendente**

Según López (2015) la comunicación ascendente “**fluye desde los niveles inferiores a los superiores** de una organización sus formas más comunes son los **buzones de sugerencia, reuniones de grupo** y procedimientos de apelaciones o quejas” (p. 20).

Balarezo (2014) sustenta que la comunicación ascendente es “aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización” (p. 35).

Daft & Marcic citados por Céspedes (2017) definen a la comunicación ascendente “aquellos mensajes que se transmiten desde los grados más bajos hasta los grados más altos en la jerarquía de la organización” (p. 20). Además el mismo autor propone que la comunicación ascendente “se origina desde los trabajadores hacia los gerentes. El mensaje que se envía entre trabajador y gerente permite conocer mayores datos acerca del clima al interior de la empresa. Se necesita que todos los canales comunicativos estén abiertos” (p. 20).

Cortés (2008) argumenta que la comunicación ascendente “este flujo comunicacional tiene que ver con la retroalimentación del

flujo descendente, debería presentar a las directivas una ideas clara de la forma como fue comprendido el mensaje enviado” (p. 118).

Asimismo, se manifiesta que la comunicación ascendente “permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomados en cuenta (Contreras, 2012, p. 11).

La comunicación ascendente “puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas” (Contreras, 2012, p. 11).

Finalmente la comunicación ascendente “mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal” (Contreras, 2012, p. 11).

- **Comunicación Horizontal**

López (2015) manifiesta que la comunicación horizontal “fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización, necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales” (p. 20).

Además Balarezo (2014), establece que la comunicación horizontal se puede definir como sigue:

Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da **entre los empleados de un mismo nivel jerárquico**. Se

utiliza para **coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos** de la empresa; resolver problemas de un departamento **empáticamente** y tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos (p. 35).

Contreras (2012) identifica el propósito de la comunicación horizontal, centrado en la situación del clima organizacional:

El propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, además de que brinda la alternativa de relacionarse con **personas similares en la organización**, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. La comunicación horizontal genera un **clima de trabajo en común**, facilita la solución de rumores y malos entendidos, se crea **confianza y el compañerismo** entre el personal. Una de las principales barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente. La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación (p. 9).

- **Comunicación Diagonal**

Cortés (2008) manifiesta que la comunicación diagonal “es la comunicación que pasa a través de las áreas y niveles de jerarquía. Generalmente no hay necesidad de canales claves de comunicación sino el uso de la palabra hablada” (p. 119).

Balarezo (2014) respecto a la definición de comunicación diagonal propone las siguientes características:

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas) (p. 38).

Según Miranda & Pastor (2015) la comunicación diagonal “es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.” (pp. 43)

Canales de comunicación

Esta última dimensión de la comunicación organizacional, que a su vez es un elemento de la comunicación en términos generales es comprendida por Ramírez (2002) de la forma siguiente:

Instrumento a través del cual el emisor transmite a su receptor el mensaje codificado, estos pueden ser de diverso orden: desde los sentidos, hasta aquellos que son el resultado del desarrollo tecnológico como la radio, la prensa, la televisión, los medios alternos de comunicación y de ayuda visual, destinados a la comunicación social. a) según el tipo de contacto directo. b) según el número de receptores. c) Según el origen. d) Según el empleo del espacio o del tiempo. e) Según el grado de participación que exige el receptor. f) Según el grado de permanencia del mensaje (p. 45)

Según Ramírez (2002) el canal de comunicación es el “elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal

tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto)” (pp. 30-31).

1.1.2.5. Marco Conceptual

Aptitud:

Se entiende a la aptitud como la tendencia originaria para cierta acción o tarea, existe sin experiencia previa, se convierte en habilidad mediante el constante ejercicio y la formación.

Eficacia:

Se entiende a la eficacia como aquello que muestra el grado en que se han logrado los resultados, es decir, la capacidad para alcanzar metas y objetivos. Es la capacidad de una institución u organización para compensar las necesidades del medio o de los clientes.

Toma de decisiones:

La toma de las decisiones es el proceso para reconocer y elegir una trayectoria de labor, está orientada bajo determinados criterios como el caso de la teoría de juegos y la del caos.

Influencia:

Se define a la influencia como el mando o la autoridad de un sujeto sobre otro. Ese poder puede usarse para influir en una empresa o negocio, para adquirir una superioridad o para dirigir una situación. La influencia tiene que ver con ciertas situaciones, acciones o comportamientos que producen una modificación en la capacidad o la conducta de otra persona o grupo.

Autoridad:

La autoridad se asocia a la facultad que tiene un individuo u organización para ordenar, decidir o dirigir a otros individuos que se hallan sujetos. La autoridad se asocia al prestigio que ha obtenido,

a lo largo del tiempo una persona u organización debido a su calidad, su desarrollo o a la jerarquía obtenida en determinado aspecto.

Autoridad carismática:

La autoridad carismática es producto de una personalidad que se caracteriza por un sorprendente prestigio. La dominación carismática está basada en facultades originales, de una persona, considerado en muchos casos un salvador o guía (profeta, jefe, líder político), la cual sus seguidores asignan una contemplación y devoción individual; esto se fundamenta en las cualidades portentosas, épicas u otras peculiaridades virtuosas que se observan en la personalidad del director o jefe.

Gerencia:

La gerencia designa el conjunto de personas o empleados que se encuentran altamente calificados para dirigir, administrar o gestionar los procesos de la organización o empresa. En el caso de las decisiones de tipo general o estratégico son elegidas, seleccionadas y direccionadas por los propietarios, mientras que la ejecución, puesta en desarrollo o evaluación queda en manos de los gerentes. La gerencia se estructura en función a un conjunto de empleados adecuadamente coordinado y funcional, conformado por un gerente general y otros gerentes de áreas o departamentos específicos.

Directivos:

Se define a los directivos como aquellas personas cuya función central es la dirección o mando de las políticas o estrategias de una organización; que reúnen una serie de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes las cuales contribuyen y permiten realizar las labores de forma planificada, eficiente y productivamente. Son llamados también gerentes y en el organigrama de la organización ocupan los vértices de la organización, siendo los responsables de

realizar la elección de opciones empresariales, laboral, económicas, es decir, organizacionales, así como planificar, controlar y establecer las metas y objetivos de la organización.

Control:

En esta etapa o sistema es donde el gerente o director aplica su capacidad de supervisión, certificando que todos los procesos y actividades concuerden a la planificación establecida. En la etapa de control se logra garantizar la concreción de los objetivos y el alcance de las metas de una organización, en función a un esquema determinado.

Administración:

La administración es un proceso por el cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo el propósito con el mínimo de tiempo, energía y recursos, es decir con la mayor eficiencia. Consiste en marcar objetivos dentro de una organización o parte de ella, como base para conseguir una mayor eficiencia y proporcionar motivación o incentivos. Los resultados se valoran periódicamente.

Dirección:

La dirección implica organizar y controlar las actividades humanas para obtener un resultado determinado; es la relación en la que una persona o líder influye a otros para trabajar unidos espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo el objetivo propuesto. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de una organización con el fin de que el conjunto de todos ellos realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Relaciones humanas:

Comprenden todas las formas e comportamiento y relaciones de los hombre en o fuera del trabajo y que busca la eficiencia desde el punto de vista técnico y económico y al mismo tiempo, la satisfacción de los individuos y grupos que comprende una empresa.

Las relaciones humanas son la base del desarrollo eficaz de un equipo de trabajo, de una oficina, de una empresa.

Desarrollo personal:

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

Comunicación:

Elemento indispensable de cualquier forma de organización empresarial, de ella depende en mayor o menor grado la dirección, el control, la coordinación y la comprensión de los individuos agrupados en la organización, la comunicación implica un sistema de información escrita u oral, formal o informal de arriba hacia abajo o viceversa entre dos o más individuos.

1.2. Justificación de la Investigación

1.2.1. Justificación

Para el presente estudio encontramos la justificación en el hecho de que los resultados permitieron fortalecer el marco teórico de estudios asociados al liderazgo en las empresas como la comprensión teórica de la comunicación organizacional. El aporte teórico del presente estudio se sustenta en el hecho de que se han utilizado distintas bases teóricas de varios autores, (tesis, proyectos, artículos, revistas) que han permitido conocer y entender el problema de liderazgo que se asocia a la comunicación organizacional de la empresa Curacao Barranca.

La información recolectada obtenida del presente estudio permitió brindar información actualizada a la organización, a fin de que formulen estrategias para mejorar los objetivos, tanto de los líderes como de los colaboradores, mediante charlas, capacitación continua, que les permita

tener ideas claras y así plantear buenos objetivos para un buen desarrollo de la organización.

La presente investigación se realizó para poder estudiar, analizar, comprender y especificar los problemas del liderazgo que se está realizando en la empresa Curacao Barranca, y así proponer soluciones adecuadas para poder resolver los problemas que aquejan actualmente a la empresa.

Para lograr proporcionar a los miembros de la empresa un conjunto de conocimientos para el diagnóstico como la aplicación de estrategias adecuadas para la comunicación de los servicios que brinda, a sus clientes, hoy en día los clientes son muy importantes y son los que deciden. Para establecer mecanismos que busquen hacer más eficiente el liderazgo, con lo cual los niveles de motivación y las capacidades en las organizaciones se incrementarán y con ello los niveles de productividad.

1.3. Problema de investigación.

1.3.1. Realidad Problemática

La CURACAO es una empresa que se caracteriza porque su principal rubro es la comercialización de una serie de líneas de productos electrónicos, entre los productos comercializados tenemos: electrodomésticos, artículos de oficina, computadoras, muebles del hogar, entre otros. La Curacao fue fundada bajo el nombre Sociedad de Comercio e Industria de Curacao, la cual se dedicaba a la explotación de puertos en la isla del mismo nombre. Fue rebautizada en 1911 como Curacao Trading Company, CETECO, dedicada a la venta de productos para el hogar y algunos insumos agrícolas. En 1945, La Curacao cambia su estrategia de venta y pasó del rubro de insumos agrícolas al de electrodomésticos al detalle; por tal motivo, se abrieron las primeras tiendas bajo el nombre comercial de Curacao Trading Company, lo que permitió un rápido crecimiento en Centroamérica y expansión en muchos países latinoamericanos incluyendo al Perú.

En la actualidad en el grupo CURACAO Barranca hay indicios medios del problema que estoy investigando, porque se ha dado soluciones pero no en su totalidad ya que hoy en día persisten estos problemas en muchas organizaciones, de los cuales las informaciones que hay no son en su totalidad viables por el contrario tienen deficiencias en gran parte de la investigación que han realizado y que he tenido que recolectar nuevas ideas para explicar por qué persisten estos problemas. Se han observado serias deficiencias en el aspecto de comunicación organizacional, lo cual se manifiesta en la escasa relación que existe entre los colaboradores de la organización; asimismo la comunicación entre la gerencia y los colaboradores es vertical y desigual. Se manifiesta un insuficiente liderazgo que se manifiesta en la desmotivación de los colaboradores, así como en los insuficientes mecanismos de desarrollo de las capacidades de los mismos.

Actualmente en la empresa **CURACAO – BARRANCA**, se nota una gran falta de liderazgo en la gerencia, por sus aptitudes y por su falta de eficiencia en su cargo, esto deja suponer que no está capacitado para cumplir bien su trabajo, lo que está provocando que el desarrollo de la empresa se vea perjudicada significativamente, ya que no se plantean objetivos claros ni precisos originando pocas ventas debido a varios factores, los cuales serán investigado en el presente estudio.

Asimismo se observa que los colaboradores no tienen capacidades para conocer las exigencias de los clientes ya que no tienen un líder con la capacidad de poder guiarlos, orientarlos, con la capacidad de plantear objetivos y sobre todo no se observa la capacidad para analizar y corregir errores.

1.3.2. Planteamiento del problema

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca – 2017?

1.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

1.4.1. Conceptuación de las variables.

Variable 1: Liderazgo.

Proceso de influir en un grupo de personas para lograr objetivos comunes a través de **capacidades, comunicación y motivación** (Calderón, 2015, p. 40).

Variable 2: Comunicación organizacional.

Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Así mismo expresa que la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral y diagonal (Fernández citado por Miranda & Pastor, 2015, p. 41).

1.4.2. Operacionalización de las variables

Tabla N° 1

Operacionalización de variables liderazgo y comunicación organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo	Capacidad	Aptitud	1-2
		Recursos	3
		Desempeño	4
	Comunicación	Objetivos	5-7-9
		Canales de comunicación	8
		Contacto	6
	Motivación	Energía	10
		Dirección	11
		Persistencia	12
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación Organizacional	Comunicación Descendente	Relación jefe-subalterno	1-10
		Objetivos explícitos	
		Medios de comunicación	
	Comunicación Ascendente	Relación jefe-subalterno	11-19
		Trabajo en equipo	
		Buzón de sugerencias	
	Comunicación Horizontal	Mecanismos de comunicación entre personas del mismo puesto	20-24
		Apoyo entre áreas	
		Empatía	
	Comunicación Diagonal	Coordinación de actividades	25-28
		Información organizada	
		Coordinación para el procesamiento de información	

Fuente: Elaboración Propia

1.4.3. Delimitación

Delimitación temporal

El estudio tuvo una duración de nueve meses, comenzará el mes de abril y culminará el mes de diciembre del año 2018.

Delimitación social

El grupo social objeto de estudio fueron todos los trabajadores nombrados y contratados de la Empresa Curacao distrito de Barranca, sin hacer ninguna diferenciación social o de género.

Delimitación espacial

La presente propuesta de investigación se llevó a cabo en la Empresa Curacao, del distrito de Barranca.

Delimitación conceptual

La realización del presente proyecto se enmarcó en la temática de liderazgo y comunicación organizacional. Académicamente, el proyecto se encuentra enmarcado dentro del área de Administración.

1.5. Hipótesis.

Hipótesis general.

El liderazgo se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo general.

- Determinar la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.

1.6.2. Objetivos específicos.

- Establecer el nivel de liderazgo percibido por el personal en la empresa Curacao Barranca, año 2017.
- Analizar los niveles de las dimensiones del liderazgo percibidos por el personal en la empresa Curacao Barranca, año 2017.

- Identificar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.
- Definir los niveles de las dimensiones de comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación.

2.1.1. Tipo de investigación.

En función a la tratativa que se dará a las variables Liderazgo y la comunicación organizacional interna, la presente investigación es de **tipo básica**, de acuerdo con Carrasco (2008) “la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científicos existentes acerca de la realidad” (p. 43). El presente estudio es de tipo básico ya que el producto del mismo se verá plasmado en las conclusiones y resultados que incrementarán el conocimiento científico en el campo de la administración.

2.1.2. Nivel de investigación.

La presente investigación corresponde a un **nivel correlacional**, de acuerdo con Supo (2012) “No son estudios de causa y efecto; solo demuestra dependencia probabilística entre eventos; Ejemplo los estudios de asociación sin relación de dependencia” (p. 2). El estudio forma parte del nivel relacional ya que supera a los niveles exploratorio y descriptivo, fundamentalmente busca encontrar la relación o correlación entre las variables de estudio.

2.2. Método y diseño de investigación.

Bernal (2010) define al método científico como “el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida” (p. 58).

De acuerdo a la estructura de la presente investigación, los objetivos y propósitos que persigue nuestro estudio se han decidido seguir los siguientes métodos:

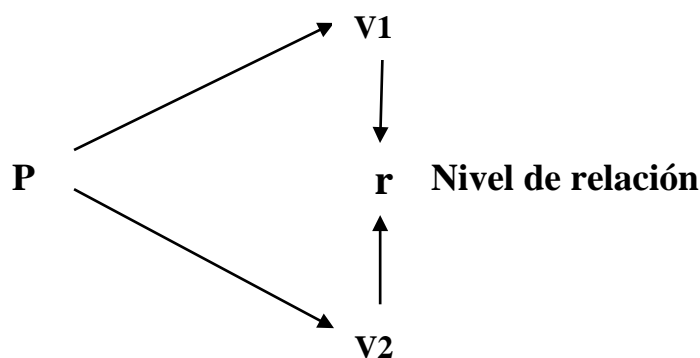
Método hipotético-deductivo: De acuerdo con Bernal (2010) este método “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60). En este sentido nuestra investigación se ajusta este método ya que se va a concentrar en el

estudio del liderazgo y la comunicación organizacional interna, los resultados y conclusiones obtenidas va a reforzar el cuerpo teórico de liderazgo y permitirá al confirmar la relación existente entre ambas variables.

Método analítico: Según Ramos (2010) este método es “el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad (p. 62)”. El presente estudio se ajusta a este método ya que se ha estudiado cada una de las dimensiones que componen las variables de investigación y accede a través de la descripción bibliográfica como del tratamiento estadístico.

Diseño de investigación

El presente estudio se ajustó al Diseño No Experimental, de tipo Transeccional Correlacional. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Los diseños correlacionales se limitan a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales” (p. 157).



Dónde:

P: Población.

V1: Observación de la Variable 1 (Liderazgo)

V2: Observación de la Variable 2 (Comunicación organizacional)

r : Correlación entre variables.

El diseño es no experimental en el sentido que no se manipularán las variables liderazgo o comunicación organizacional, tan sólo se medirán o evaluarán.

Es transeccional en el sentido de que el presente estudio recogerá los datos mediante los instrumentos seleccionados en un solo momento, lo cual difiere de un estudio longitudinal.

El estudio es correlacional ya que se busca establecer estadísticamente la correlación entre liderazgo y comunicación organizacional.

2.3. Población y muestra.

2.3.1. Población.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014:174), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (...) Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo”.

La población está constituida por los colaboradores de la Empresa Curacao Barranca – 2017 que en promedio ascienden a 44 trabajadores.

2.3.2. Muestra.

No se aplicará el muestreo, por lo tanto no se utilizará una muestra debido a que se aplicarán los instrumentos de recolección de datos al 100% de la población.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.4.1. Técnicas.

Análisis documental

Esta técnica se utilizará, para registrar la información necesaria de los repostes, libros, informes, tesis y registros y otros documentos que serán de gran importancia para recabar información de interés para la elaboración de esta investigación.

Encuesta

Esta técnica se utilizará para recoger información directamente de las variables de estudio, la cual está basada en las respuestas orales y/o escritas de una población. Es una técnica de adquisición de información, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En las encuestas los instrumentos más utilizados son la entrevista los cuestionarios.

2.4.2. Instrumentos

Cuestionario.

El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Sampieri, 2014, p. 217). Este instrumento nos ha de permitir recolectar la información de la muestra seleccionada.

2.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

2.5.1. Validez:

Sobre la validez del instrumento, Bernal (2006) nos dice que un “instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos (p. 214)”.

Por lo cual, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos (3), solicite la opinión de docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de la Universidad de San Pedro – Filial Barranca. Una vez concluido el proceso de evaluación los expertos emitieron un juicio de valor, considerando que existe relación entre los criterios establecidos, los objetivos planteados en el estudio y los ítems constitutivos del instrumento recopilación de la información.

Tabla N° 2

Niveles de validez

Valores	Nivel de validez
100%	Muy bueno
75%	Bueno
50%	Regular
25%	Deficiente

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos

En la tabla 2 se pueden observar los niveles de validez y los valores que permiten ubicar los resultados de la evaluación de los instrumentos realizada por los expertos.

Tabla N° 3

Validación de los instrumentos según juicio de expertos.

Expertos	%
Lic. Francisco Javier, Cristóbal Gaitán	92.1
Lic. Saavedra Dioses, Víctor Wilson	91,0
Lic. Vergaray Huamán, José	92,1
Promedio	91,7

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos

De acuerdo a la tabla 3, se puede observar el porcentaje resultante de la evaluación de los instrumentos de recolección de datos que han llevado a cabo los expertos, es así que el valor promedio es igual al 91,7%. A partir de dicho valor y considerando la tabla 2 podemos concluir que el nivel de validez de los instrumentos es muy buena.

2.5.2. Confiabilidad:

Bernal (2006) establece que la confiabilidad de un cuestionario se refiere a “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Es decir, el

instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente” (p. 214). La confiabilidad se determinará estadísticamente a partir de la prueba Alpha de Cronbach, que se desarrollará a partir de los datos obtenidos en una prueba piloto de los instrumentos.

Tabla N° 4

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De 0,81 a 1	Confiabilidad muy alta
De 0,61 a 0,80	Confiabilidad alta
De 0,41 a 0,60	Confiabilidad moderada
De 0,21 a 0,40	Confiabilidad baja
De 0,01 a 0,20	Confiabilidad nula

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista (2014)

En la tabla 4 se pueden observar los niveles de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos a partir de los valores obtenidos mediante las pruebas estadísticas de fiabilidad, dichos niveles son mayores cuanto más se acerca el valor obtenido al valor 1, que porcentualmente equivale al 100% de confiabilidad.

Tabla N° 5

Prueba de fiabilidad del instrumento de Liderazgo.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	12

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es $\alpha = 0.815$, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un grado de confiabilidad muy alta por su cercanía al 1 (100% de confiabilidad en la medición), también se puede decir que el instrumento tiene un 81,5% de confiabilidad, el instrumento tiene una confiabilidad muy alta por lo cual permitió obtener

información confiable veraz y en diferentes momentos.

Tabla N° 6
Estadísticos de fiabilidad, instrumento de liderazgo

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Considera usted que la aptitud del personal influye en la calidad de servicio de la Entidad?	33,8182	32,106	,446	,807
¿Considera usted que su jefe lidera y posee capacidad de innovación en la Entidad?	32,8636	35,981	,533	,800
¿Considera usted que la eficacia en el uso de recursos se relaciona con la calidad de servicios de los trabajadores de la Entidad?	33,3409	33,067	,635	,787
¿Cree usted que su jefe promueve un eficiente desempeño para brindar un buen servicio en la Entidad?	32,9545	34,463	,541	,796
¿Considera usted que la comunicación entre su jefe y usted contribuye al objetivo de brindar un buen servicio en la entidad?	33,2273	31,808	,750	,776
¿La comunicación que desarrolla el jefe permite establecer contacto entre los trabajadores y entre cada uno de los estamentos de la organización?	33,0682	35,646	,531	,799
¿Considera usted que la comunicación tiene relación con la calidad de servicio en los trabajadores de la Entidad?	33,1136	34,661	,607	,793
¿Considera que los canales de comunicación que asume su jefe frente a un problema en la entidad son los más adecuados?	34,2045	32,539	,517	,797
¿Cree usted que las felicitaciones y reconocimiento de su jefe por su desempeño laboral se relacionan con su satisfacción en la entidad?	33,2727	34,110	,516	,797
¿Considera usted que la motivación tiene relación con la calidad de servicio en la entidad?	34,1818	38,106	,018	,856
¿Se siente motivado con la voluntad perseverante y transformador de su jefe?	33,1591	32,183	,586	,789

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Considera usted que la aptitud del personal influye en la calidad de servicio de la Entidad?	33,8182	32,106	,446	,807
¿Considera usted que su jefe lidera y posee capacidad de innovación en la Entidad?	32,8636	35,981	,533	,800
¿Considera usted que la eficacia en el uso de recursos se relaciona con la calidad de servicios de los trabajadores de la Entidad?	33,3409	33,067	,635	,787
¿Cree usted que su jefe promueve un eficiente desempeño para brindar un buen servicio en la Entidad?	32,9545	34,463	,541	,796
¿Considera usted que la comunicación entre su jefe y usted contribuye al objetivo de brindar un buen servicio en la entidad?	33,2273	31,808	,750	,776
¿La comunicación que desarrolla el jefe permite establecer contacto entre los trabajadores y entre cada uno de los estamentos de la organización?	33,0682	35,646	,531	,799
¿Considera usted que la comunicación tiene relación con la calidad de servicio en los trabajadores de la Entidad?	33,1136	34,661	,607	,793
¿Considera que los canales de comunicación que asume su jefe frente a un problema en la entidad son los más adecuados?	34,2045	32,539	,517	,797
¿Cree usted que las felicitaciones y reconocimiento de su jefe por su desempeño laboral se relacionan con su satisfacción en la entidad?	33,2727	34,110	,516	,797
¿Considera usted que la motivación tiene relación con la calidad de servicio en la entidad?	34,1818	38,106	,018	,856
¿Se siente motivado con la voluntad perseverante y transformador de su jefe?	33,1591	32,183	,586	,789
¿El optimismo de su jefe en sus acciones dentro de la Entidad influye en su satisfacción?	33,0455	36,510	,381	,808

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7

Prueba de fiabilidad del instrumento de comunicación organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	27

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es $\alpha = 0.900$, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un grado de confiabilidad muy alta por su cercanía al 1 (100% de confiabilidad en la medición), o también se puede expresar que el instrumento tiene un 90,0% de confiabilidad. El instrumento tiene una confiabilidad muy alta por lo cual permitió obtener información confiable veraz y en diferentes momentos.

Tabla n° 8

Estadísticos de fiabilidad, instrumento de comunicación organizacional.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades	88,4773	131,186	,517	,897
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	87,5227	139,883	,540	,896
Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.	88,0000	134,233	,641	,893
El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.	87,6136	137,591	,516	,896
El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.	87,8864	130,987	,787	,890
El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.	87,7273	139,040	,552	,896
Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.	87,7727	137,017	,632	,894

Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas	88,8636	132,818	,551	,895
Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca	87,9318	136,158	,535	,895
Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.	88,8409	146,695	-,020	,913
Mantengo una buena comunicación con mi jefe.	87,8182	131,315	,651	,893
Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	87,7045	140,539	,420	,898
Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.	87,8409	134,742	,672	,893
Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.	87,6364	142,144	,353	,899
La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.	88,4773	131,651	,741	,891
Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.	88,3864	130,336	,694	,891
La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.	88,3636	129,772	,673	,892
En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.	88,4091	134,061	,625	,893
En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	87,9091	135,805	,667	,893
En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.	87,6136	142,010	,387	,898
El área de contabilidad apoya al área administrativa.	86,9318	144,205	,141	,903
Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.	86,4773	140,906	,366	,899
Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.	86,3409	146,462	,098	,902
En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.	86,9773	139,418	,355	,899

Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.	86,6136	141,777	,353	,899
La información que se emite a otras áreas es organizada.	86,5000	142,349	,315	,899
Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.	86,5455	140,719	,341	,899

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Análisis de datos.

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se calcularon las frecuencias y porcentajes del puntaje obtenido de la encuesta, y luego se graficará e interpretará los resultados obtenidos. Respecto a la prueba de hipótesis en primer lugar se procedió a realizar la prueba de bondad de ajuste o normalidad, lo cual permitió seleccionar la prueba estadística a partir de los resultados.

3.2. Estadísticos descriptivos

Descripción de la variable: Liderazgo.

Tabla 9

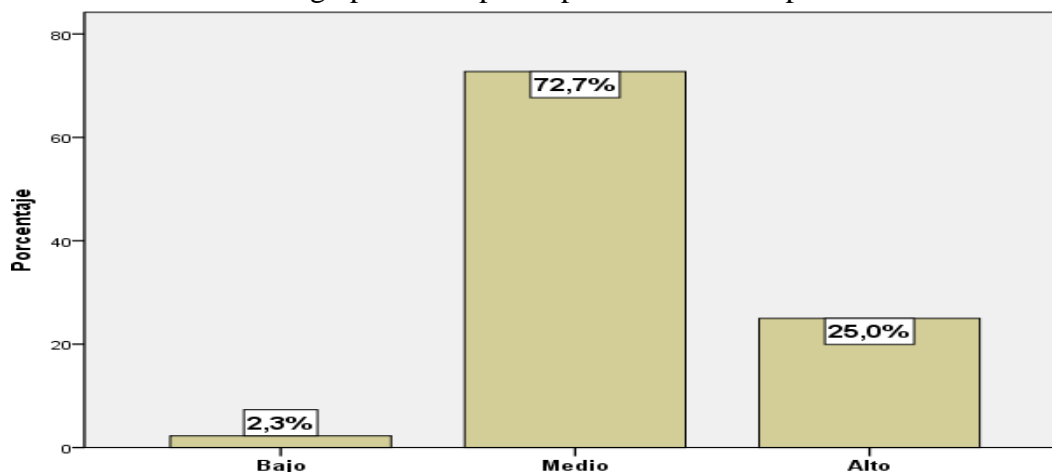
Niveles de liderazgo percibido por el personal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,3
Medio	32	72,7
Alto	11	25,0
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Niveles de liderazgo percibido por el personal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 9 se observa las frecuencias por niveles de la variable liderazgo. Encontramos que un caso equivalente al 2,3% considera que existe un bajo nivel de liderazgo. Asimismo, 32 casos que equivalen al 72,7% consideran que el nivel de liderazgo es medio. Finalmente 11 casos que equivalen al 25% ubican al liderazgo en la empresa en un alto nivel. Estos resultados los apreciamos en la Figura 1.

Descripción de las dimensiones de la variable: Liderazgo.

Análisis de la dimensión: Capacidad.

Tabla 10

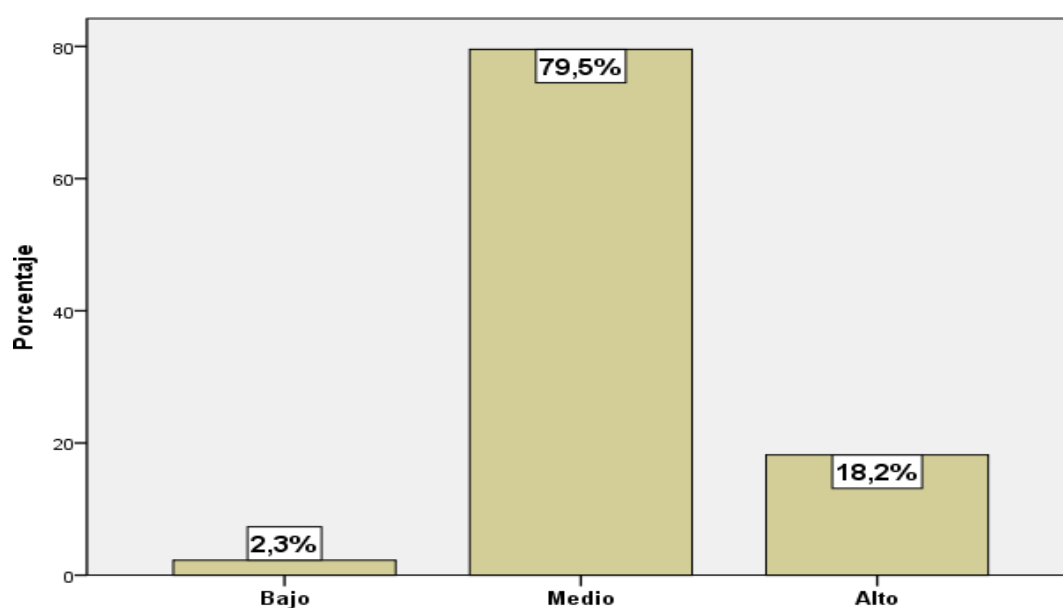
Niveles de la capacidad percibida por el personal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,3
Medio	35	79,5
Alto	8	18,2
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Niveles de la capacidad percibida por el personal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 10 se observan las frecuencias por niveles sobre dimensión capacidad. Tenemos que un caso que equivale al 2,3% considera que existe una baja capacidad del líder. Por otro lado se tiene que 35 casos que equivalen al 79,5% consideran que el nivel de capacidad del líder en la empresa es medio. Finalmente 8 casos que equivalen al 18,2% consideran que existe una alta capacidad del líder en la empresa. Estos resultados los apreciamos en la Figura 2.

Análisis de la dimensión: Comunicación.

Tabla 11

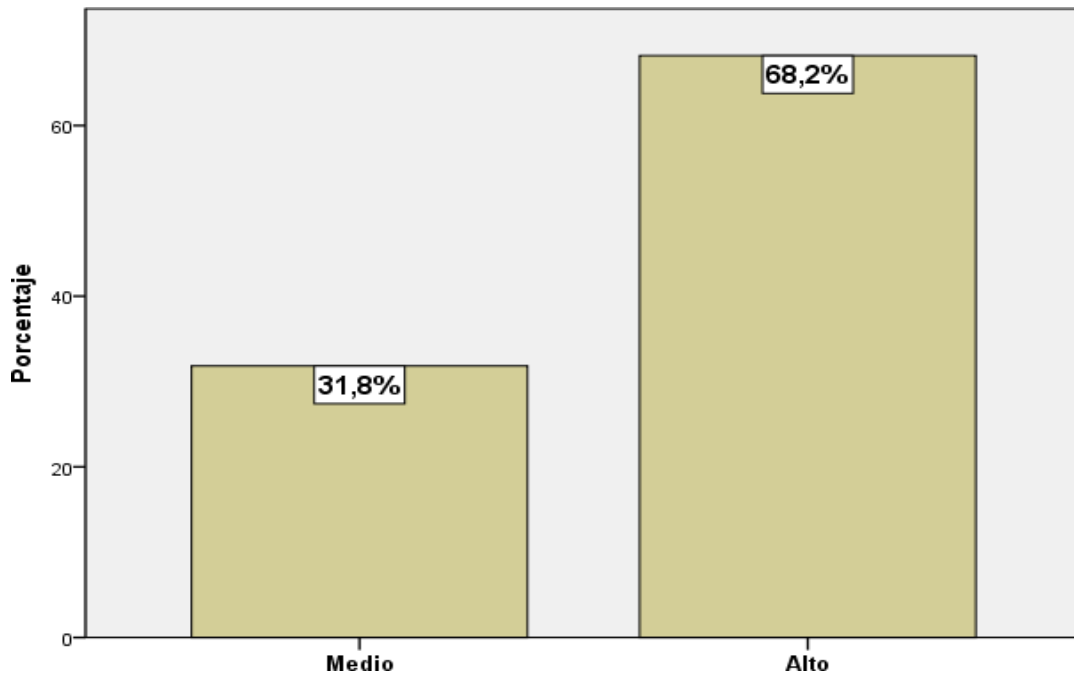
Niveles de comunicación percibida por el personal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Medio	14	31,8
Alto	30	68,2
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Niveles de comunicación percibida por el personal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 11 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión comunicación que desarrolla el líder en la empresa. Tenemos que 14 casos equivalentes al 31,8% consideran que el nivel de comunicación es medio. Asimismo 30 casos equivalentes al 68,2% consideran que existe un alto nivel de comunicación generada por el líder en la empresa. Finalmente ningún caso considera que el nivel de comunicación es bajo. Estos resultados los apreciamos en la Figura 3.

Análisis de la dimensión: Motivación.

Tabla 12

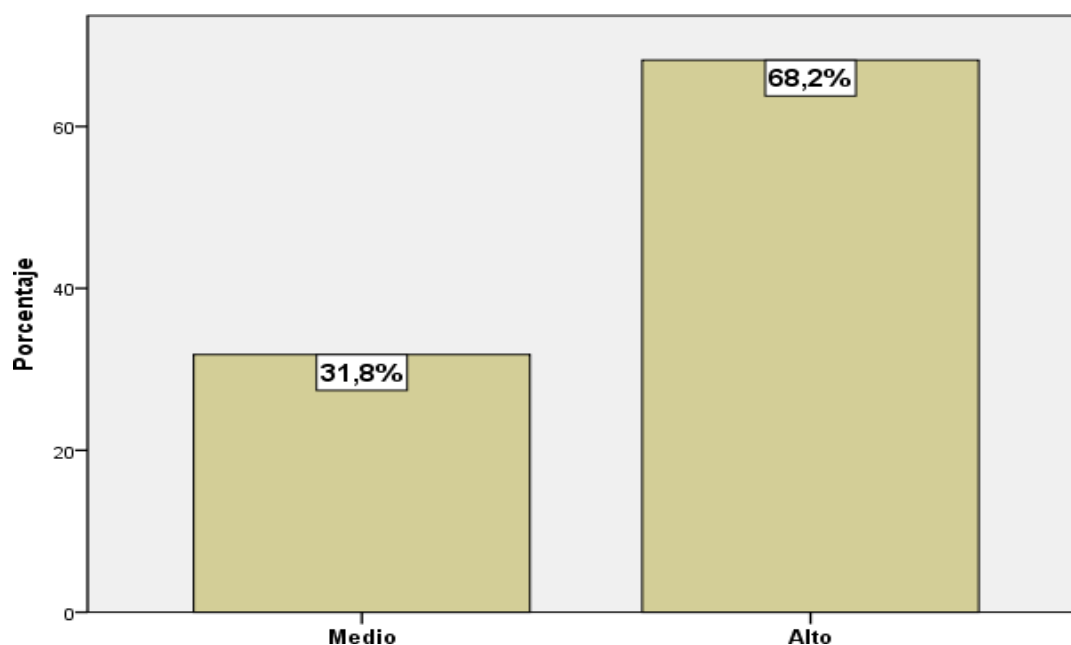
Niveles de motivación percibida por el personal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Medio	14	31,8
Alto	30	68,2
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Niveles de motivación percibida por el personal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 12 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión motivación desarrollada por el líder de la empresa. De acuerdo a los resultados tenemos que ningún caso considera que el nivel de motivación desarrollada en la empresa es bajo; 14 casos que equivalen al 31,8% consideran que el nivel de motivación promovido por el líder es medio. Asimismo, 30 casos equivalentes al 68,2% consideran que existe un alto nivel de motivación en la empresa. Estos resultados los apreciamos en la Figura 4.

Descripción de la variable: Comunicación organizacional.

Tabla 13

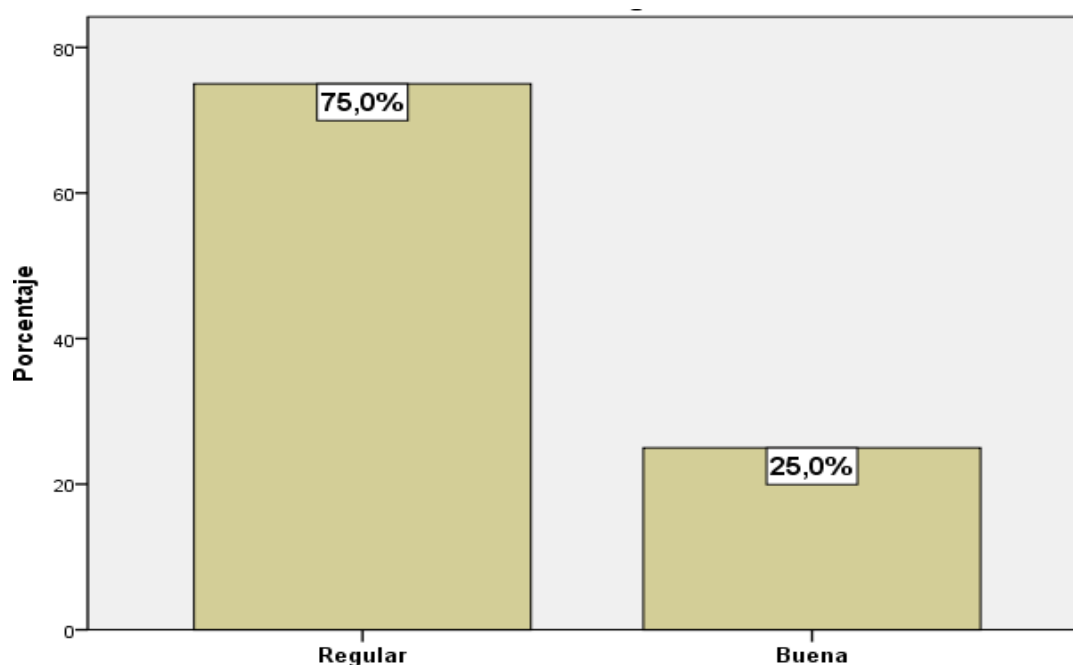
Niveles de comunicación organizacional de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	33	75,00
Buena	11	25,00
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Niveles de comunicación organizacional de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 13 se observan las frecuencias por niveles de la variable comunicación organizacional. Los resultados exponen que ningún caso considera que el nivel de comunicación organizacional es malo, de igual forma los resultados demuestran que 33 casos que equivalen al 75,0% consideran que el nivel de comunicación organizacional es regular; finalmente 11 casos que equivalen al 25,0% consideran que el nivel de comunicación organizacional es bueno. Estos resultados los apreciamos en la Figura 5.

Descripción de las dimensiones de la variable: Comunicación organizacional.

Análisis de la dimensión: Comunicación descendente

Tabla 14

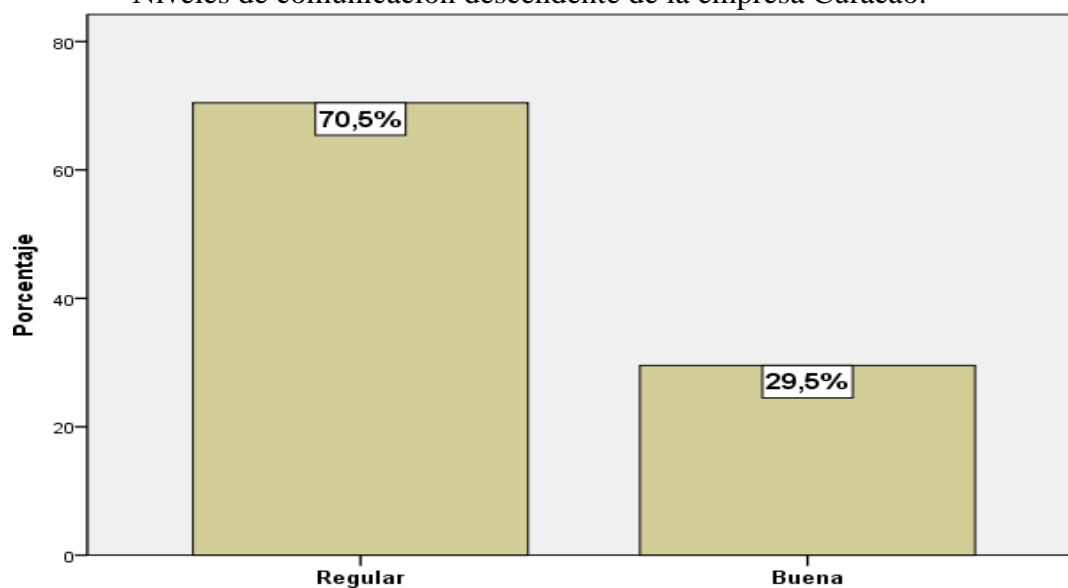
Niveles de comunicación descendente de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	31	70,5
Buena	13	29,5
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Niveles de comunicación descendente de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 14 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión comunicación descendente. Tenemos que ningún caso considera que el nivel de comunicación descendente es malo; por otro lado 31 casos que equivalen al 70,5% consideran que el nivel de comunicación descendente es regular; finalmente 13 casos que equivalen al 29,5% consideran que el nivel de comunicación descendente es bueno. Estos resultados los apreciamos en la Figura 6.

Análisis de la dimensión: Comunicación ascendente.

Tabla 15

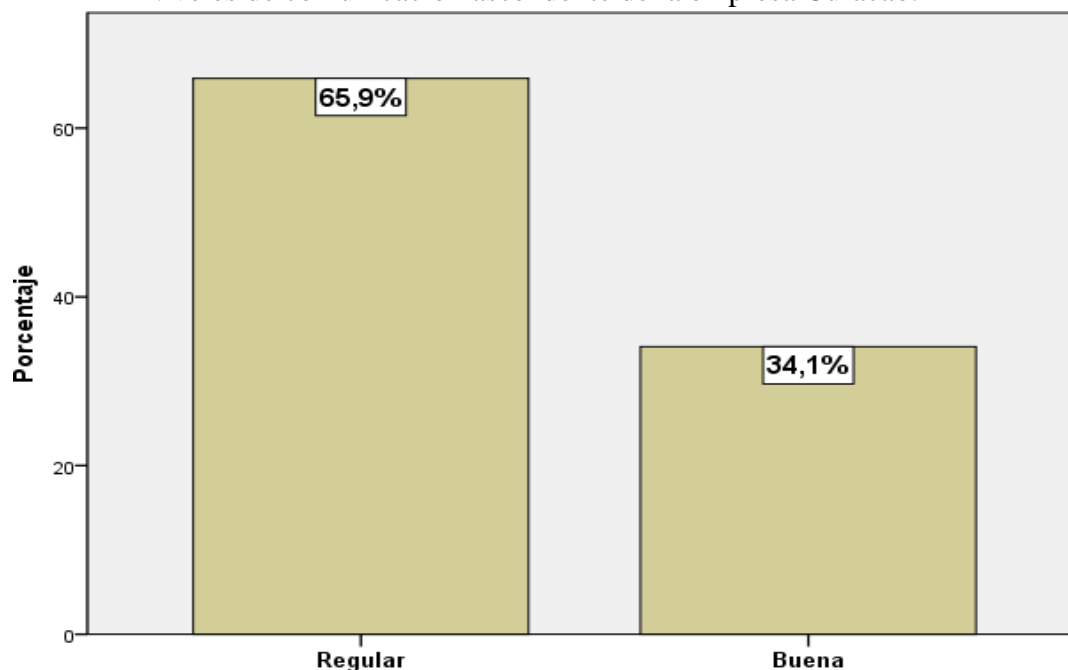
Niveles de comunicación ascendente de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	29	65,9
Buena	15	34,1
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Niveles de comunicación ascendente de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 15 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión comunicación ascendente. Tenemos que ningún caso considera que el nivel de comunicación ascendente es malo; por otro lado 29 casos que equivalen al 65,9% consideran que el nivel de comunicación ascendente es regular; finalmente 15 casos que equivalen al 34,1% consideran que el nivel de comunicación ascendente es bueno. Estos resultados los apreciamos en la Figura 7.

Análisis de la dimensión: Comunicación horizontal.

Tabla 16

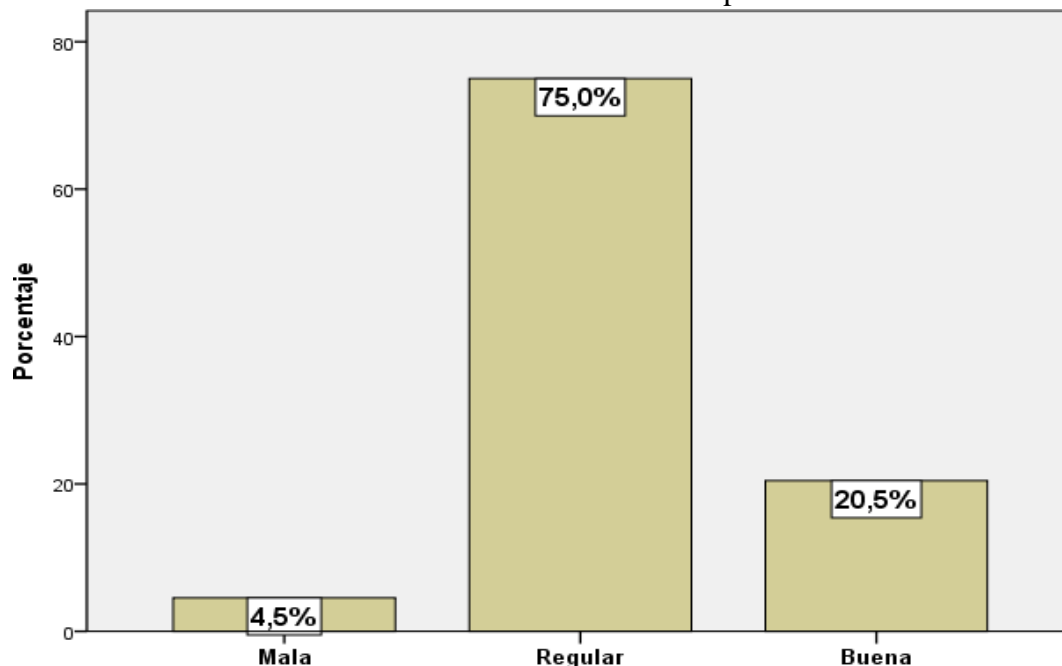
Niveles de comunicación horizontal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	4,5
Regular	33	75,00
Buena	9	20,5
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Niveles de comunicación horizontal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 16 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión comunicación horizontal. Tenemos que 2 que equivalen a 4,5% casos consideran que el nivel de comunicación horizontal es malo; por otro lado 33 casos que equivalen al 75,0% consideran que el nivel de comunicación horizontal es regular; finalmente 9 casos que equivalen al 20,5% consideran que el nivel de comunicación horizontal es bueno. Estos resultados los apreciamos en la Figura 8.

Análisis de la dimensión: Comunicación diagonal

Tabla 17

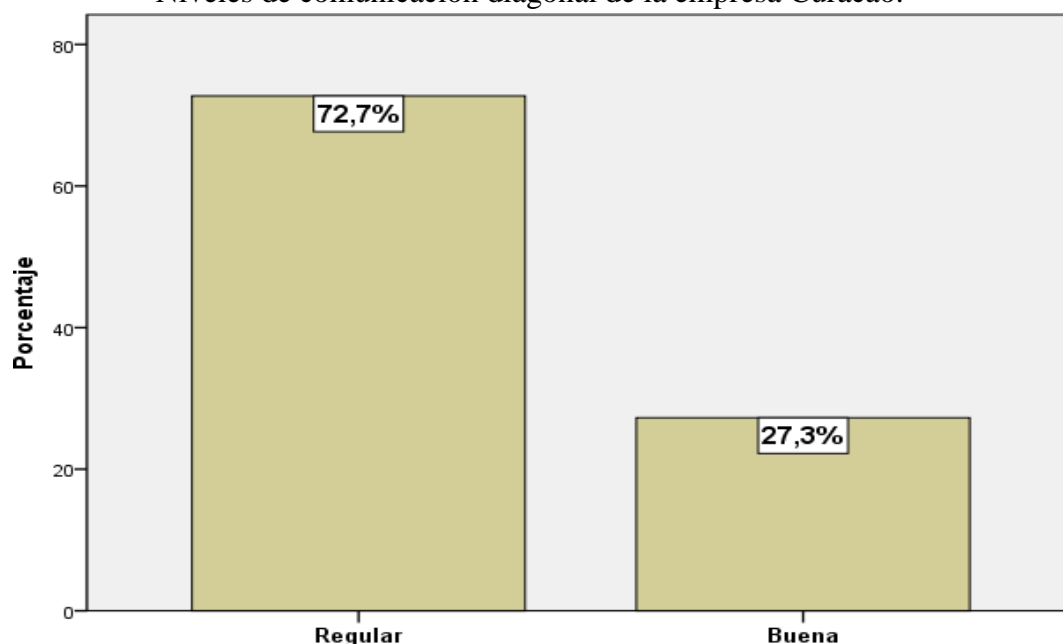
Niveles de comunicación diagonal de la empresa Curacao.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	32	72,7
Buena	12	27,3
Total	44	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Niveles de comunicación diagonal de la empresa Curacao.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 17 se observan las frecuencias por niveles sobre la dimensión comunicación diagonal. Tenemos que ningún caso considera que el nivel de comunicación diagonal es malo; por otro lado 32 casos que equivalen al 72,7% consideran que el nivel de comunicación diagonal es regular; finalmente 12 casos que equivalen al 27,3% consideran que el nivel de comunicación diagonal es bueno. Estos resultados los apreciamos en la Figura 9.

Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov

Tabla 18

Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov - Smirnov para las variables y dimensiones de estudio.

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación descendente	,444	44	,000
Comunicación ascendente	,421	44	,000
Comunicación horizontal	,425	44	,000
Comunicación diagonal	,455	44	,000
Nivel de comunicación organizacional	,466	44	,000
Capacidad	,463	44	,000
Comunicación	,432	44	,000
Motivación	,432	44	,000
Nivel de liderazgo	,434	44	,000

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La tabla 18 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov-Smirnov. Se observa que la variable liderazgo y sus dimensiones: capacidad, comunicación y motivación, presentan puntuaciones que no se aproximan a una distribución normal ($p < 0.05$). Asimismo, la variable comunicación organizacional y sus dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal, presentan puntuaciones que no se aproximan a una distribución normal ($p < 0.05$). En este caso debido a que se determinaron correlaciones entre las dimensiones de la comunicación organizacional y la variable liderazgo, así como entre las mismas variables, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación de Spearman.

Prueba de Hipótesis.

Prueba de la Hipótesis General.

Tabla 19

Relación entre el nivel de liderazgo y el nivel de comunicación organizacional.

			Nivel de liderazgo	Nivel de comunicación organizacional
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,854**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 19, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: El liderazgo se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.

Hipótesis Nula Ho = No existe correlación

Hipótesis Alterna H1 = Si existe correlación

Se obtuvo un coeficiente de correlación de $Rho = 0.854$, con un nivel de significancia $p = 0.000$ ($p < 0.05$), dicho valor significa que es el nivel (de significancia) más bajo en el que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor $\alpha = 0,05$ entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo y el nivel de comunicación organizacional, es decir un mayor nivel de liderazgo conlleva a un mayor nivel de comunicación organizacional y viceversa. El coeficiente de correlación $Rho = 0.854$ nos indica que existe una correlación fuerte respecto a la relación entre ambas variables sometidas a la contratación de hipótesis.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

A partir de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis, se procede a analizar dichos resultados estadísticos a la luz de los aportes teóricos y en función a las conclusiones de los estudios citados en calidad de antecedentes de investigación. Para ello se discutirán fundamentalmente los resultados de cada hipótesis de investigación.

Respecto a la hipótesis general: El liderazgo se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017. Los resultados de la prueba de hipótesis permitieron obtener un coeficiente de correlación de $Rho = 0.854$ lo cual indica que existe una correlación fuerte entre ambas variables, además el valor de significancia $p = 0.000$ que es menor que el valor alfa 0.05 , lo cual conlleva a aceptar la hipótesis de investigación, es decir se demuestra que existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la comunicación organizacional. Estos resultados concuerdan con el estudio de León (2013) quien concluye que los líderes expertos, optimistas y flexibles tienden a construir relaciones de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, logrando que el personal sea competitivo y se comprometa con los desempeños logrando una mejora en la empresa, en este sentido la comunicación en la empresa se asocia a este tipo de clima organizacional, de esta manera el liderazgo y su respectivo estilo junto a la comunicación aportan significativamente el clima laboral de la empresa. Complementamos los resultados del presente estudio con la investigación desarrollada por Balarezo (2014) quien en su estudio de la comunicación organizacional y su incidencia en el desarrollo organizacional concluye que las debilidades en la comunicación organizacional tienen repercusiones en la coordinación de las actividades dentro de la organización, es así que el liderazgo conlleva a desarrollar en forma eficaz a coordinar las acciones que se orientan a mejorar la organización de una empresa, sin embargo de existir una comunicación interna con deficiencias, se limitaría la acción del líder.

Respecto al nivel de liderazgo percibido en la empresa Curacao, el personal encuestado considera que el liderazgo de la empresa se ubica en un nivel intermedio o regular con un porcentaje predominante de $72,7\%$, estos resultados indican que

existen situaciones que deben superarse por parte de los gerentes y administradores a fin de que la percepción del liderazgo sea altamente positiva, sobre estos resultados encontramos que se asocian al estudio desarrollado por Calderón (2015) quien concluye que el liderazgo tiene relación directa y significativa en la calidad de servicio, o en su defecto un buen liderazgo genera una buena calidad de servicio, por lo tanto si el nivel de liderazgo es intermedio, entonces se deduce que la calidad de atención brindada en la empresa no presenta un alto nivel o es buena.

Respecto al nivel de comunicación organizacional, se tiene que el personal de la empresa Curacao considera que se ubica en el nivel intermedio o regular con un 75%, esto coincide con el estudio de Miranda & Pastor (2015) quienes concluyen que en cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, de esta manera se hace evidente que la comunicación organizacional conforme lo sustentan Miranda & Pastor la comunicación organizacional como al ser un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio, entonces no se está logrando que el flujo de información sea óptimo, es decir el intercambio de información presenta ciertas debilidades, con lo cual los aportes del personal o las órdenes y pautas de trabajo no están cumpliendo los propósitos básicos de la información, es necesario considerar que la comunicación organizacional se asocia a la cultura organizacional y hace más pertinente el clima organizacional. En este sentido, mejorar el liderazgo y sus componentes hace posible que los estándares de comunicación se incrementen con lo cual se incrementará el rendimiento del personal y se mejorará el clima dentro de la empresa.

Respecto a las dimensiones del liderazgo que vienen a ser capacidad, comunicación y motivación, tenemos que los dos últimos se ubican en un alto nivel, mientras que se evidencia una capacidad intermedia, los efectos de que dichas dimensiones influyen en otros factores de la organización ya han sido corroborados por otros estudios, de esta manera Calderón (2015) en su estudio estableció que la capacidad del líder se relaciona significativamente con la calidad de servicio, es decir, una buena capacidad genera una mayor calidad de servicio; mientras que la

comunicación también se relaciona significativamente con la calidad de servicio, en este sentido el autor concluye que la comunicación es muy importante para brindar un buen servicio; finalmente la motivación también se relaciona con la calidad de servicio, podemos deducir que al presentar la comunicación y la motivación presentan un nivel alto, entonces esto puede influir que la calidad de atención a los clientes en la empresa Curacao sea eficiente y positiva.

Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional que vienen a ser comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal, tenemos que todas las dimensiones presentan un nivel regular, esto se observa a partir de sus frecuencias y porcentajes (70,5%; 65,9%; 75% y 72,7%), cuyo promedio de las dimensiones es de 71,03% confirmando su ubicación en el nivel regular que viene a ser el intermedio de los tres niveles, lo cual indicaría que el fluido de la comunicación, de los mensajes y de la información que se da dentro de la organización, ya sea desde los altos niveles hacia los bajos o viceversa, entre empleados o trabajadores y o entre áreas sin dependencia jerárquica entre ellas presenta determinadas dificultades que no permiten que la comunicación se ubique en un alto nivel. Los factores limitantes pueden asociarse a la forma de transmitir las órdenes (Céspedes, 2017), al no brindarse adecuadamente las órdenes y directivas esto limita el cumplimiento adecuado de las funciones, además el proactivismo y la innovación (Balarezo, 2014) no se desarrolla en forma óptima ya que la secuencia de flujo ascendente también se encuentra en el nivel regular. Por otra parte según López (2015) la comunicación diagonal permite la coordinación entre diversas áreas, por lo cual podemos afirmar tomando en consideración los resultados que al no alcanzar este tipo de comunicación un alto nivel, la relación o la agilización de información puede presentar cierta debilidad que limita la toma de decisiones y afecta la calidad de servicio que se ofrece a los clientes en la tienda Curacao, lo cual a su vez puede mermar el grado de confianza de los consumidores y el posicionamiento de dicha empresa.

**CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES**

5.1. Conclusiones

Primera: Se ha llegado a afirmar la hipótesis general del presente trabajo de investigación, de acuerdo a la cual existe una relación significativa entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017, la relación existente es fuerte con un coeficiente de correlación $Rho=0,854$, mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo y el nivel de comunicación organizacional, es decir un mayor nivel de liderazgo conlleva a un mayor nivel de comunicación organizacional y viceversa. El coeficiente de correlación $Rho=0.854$ nos indica que existe una correlación directa fuerte respecto a la relación entre ambas variables sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el objetivo general de investigación.

Segunda: En cuanto al nivel de liderazgo que se desarrolla en la empresa Curacao, tenemos que de acuerdo a percepción del personal, el 72,7% considera que el liderazgo se ubica en un nivel intermedio, en segundo lugar el 25% considera que existe un alto nivel de liderazgo, lo cual significa que menos de un tercio del personal considera que existe un liderazgo eficiente y eficaz, lo cual debe influir en una serie de elementos que conforman el clima organizacional, la cultura organizacional y para efectos del presente estudio en el clima organizacional, esto conlleva a realizar posteriores estudios que permitan identificar qué elementos o factores mantienen al liderazgo en un nivel intermedio. Respecto a la capacidad del líder, considerada una de las dimensiones del liderazgo en la empresa Curacao, se tiene que el 79,5% del personal considera que existe una mediana capacidad por parte del líder de la empresa, mientras que un 18,2% del personal considera que existe una alta capacidad del líder. Esta situación conlleva a concluir que una casi dos tercios del personal no considera que el líder tiene una alta capacidad lo cual en definitiva afectaría la resolución de problemas que puedan darse en la

empresa, considerando que la capacidad central del líder es la resolución de problemas en los distintos ámbitos organizacionales.

Tercera: Respecto a la dimensión comunicación, el personal de la empresa Curacao, en un 68,2% considera que el nivel de comunicación del líder de la empresa es alto o bueno, mientras que el 31,8% percibe que el nivel de comunicación del líder es medio, ningún colaborador de la empresa considera que el líder maneje una mala comunicación. En este sentido al existir un buen manejo de la comunicación por parte del líder entonces la emisión y recepción de las órdenes así como de la normatividad laboral será más efectiva y hará posible un adecuado cumplimiento de los deberes y normas establecidos. Respecto a la dimensión motivación, se tiene que el 68,2% del personal considera que el nivel de motivación del líder se ubica en un alto nivel, mientras que el 31,8% considera que el nivel de motivación es intermedio, en este sentido la motivación que brinda el líder puede contribuir a la mejora del servicio y la productividad del personal, diversos estudios confirman que a mayor motivación mayor desempeño y rendimiento laboral.

Cuarta: Respecto a la variable comunicación organizacional, el 75% del personal de la empresa Curacao considera que la comunicación es regular, mientras el 25% considera que la comunicación es buena, en este sentido más de dos tercios del personas considera que el nivel de comunicación organizacional es regular, lo cual implica que no existe un nivel óptimo de comunicación, esto puede dificultar la transmisión de los mensajes asociados a las actividades y tareas dentro de la empresa. La comunicación organizacional interna es importante debido a que de esta forma el personal se encuentra adecuadamente informado, así como percibe que es escuchado al brindar sus opiniones, sugerencias y aportes en beneficio de la empresa. Respecto a la comunicación descendente se estableció que el 70,5% del personal considera que este tipo de comunicación se encuentra en el nivel regular o promedio, mientras que el 29,5% del personal considera que la comunicación descendente es

buena. En este sentido la mayoría del personal considera que los jefes o líderes de la empresa transmiten las instrucciones de trabajo sin mayores contratiempos, ni generando mayores conflictos entre los estamentos de la empresa. Respecto a la comunicación ascendente se estableció que el 65,9% del personal de la empresa Curacao considera que este tipo de comunicación se encuentra en el nivel regular o promedio, mientras que el 34,1% del personal considera que la comunicación ascendente es buena. A partir de ello podemos concluir que la comunicación que fluye desde el personal hacia los estamentos superiores como el caso de los gerentes, presenta un cierto grado de debilidades, razón por la cual solamente un tercio del personal considera que este tipo de comunicación es buena, esta debilidad reduce la proactividad y participación activa del personal en la mejora de los procedimientos y estándares de la empresa.

Quinta: Respecto a la comunicación horizontal se estableció que el 4,5% del personal de la empresa Curacao considera que este tipo de comunicación se encuentra en un mal nivel, el 75% del personal considera que la comunicación horizontal se ubica en un nivel regular o promedio, mientras que el 20,5% del personal considera que la comunicación horizontal es buena. A partir de los resultados mencionados se concluye que un reducido porcentaje del personal asume que la comunicación entre los miembros del mismo nivel jerárquico es deficiente o en su defecto presenta problemas, esto se puede manifestar en la falta de coordinación entre empleados y en los niveles de cooperación reduciendo el trabajo en equipo. Sin embargo, más de dos tercios del personal asume que la comunicación entre personal del mismo rango es regular, lo cual refuerza el hecho de que deben superarse ciertas dificultades que limitan la comunicación entre compañeros de la empresa. Respecto a la comunicación diagonal se estableció que el 72,7% del personal de la empresa Curacao considera que este tipo de comunicación se encuentra en el nivel regular o promedio, mientras que el 27,3% del personal

considera que la comunicación diagonal es buena. De acuerdo con estos resultados se concluye que la comunicación diagonal, aquella que se desarrolla entre el personal que es de diferente nivel jerárquico pero que no existe dependencia entre ellos, existen factores a nivel de la organización podrían limitar que la comunicación diagonal alcance un alto nivel.

5.2. Recomendaciones

Primera: Considerando los resultados se recomienda a los gerentes de la empresa que se potencie el liderazgo, particularmente en el aspecto de las capacidades que debe desarrollar a fin de contribuir en la eficiencia del recurso humano de la empresa. De igual manera se recomienda generar mecanismos y estrategias que hagan más eficiente la comunicación organizacional, particularmente la comunicación vertical a fin de que la percepción negativa del personal respecto a este tipo de comunicación se vea reducida.

Segunda: Al evidenciar los resultados que en promedio general existe un nivel regular de comunicación organizacional que es percibida por el personal de la empresa Curacao, entonces se recomienda realizar estrategias administrativas o talleres internos que promuevan un mejor flujo de comunicación e información a nivel interno; asimismo, se recomienda realizar permanentemente una evaluación de la comunicación organizacional y sus respectivas dimensiones.

Tercera: Al encontrarse las dimensiones: comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal en un nivel predominantemente regular, se recomienda a los gerentes de la empresa Curacao, evaluar los aspectos que limitan la transferencia de las órdenes y normas emitidas por la alta dirección, así como las recomendaciones de los trabajadores dirigidas a los gerentes o directivos superiores, así también es necesario diagnosticar que factores dificultan que los trabajadores se comuniquen y transfieran conocimientos entre sus mismos niveles, o respecto a

niveles que no implican necesariamente relación jerárquica. Ya que superar el nivel que va de regular a bueno, contribuirá a hacer más eficiente el funcionamiento interno de la organización y con ellos mejorar la calidad de atención a los clientes.

Cuarta: Se recomienda a la empresa Curacao y empresas relacionadas evaluar cada cierto tiempo los niveles de comunicación organizacional, debido a que una comunicación deficiente en la empresa puede generar problemas en el clima organizacional y con ello afectar el compromiso organizacional de los trabajadores o colaboradores de la empresa.

Quinta: Se recomienda a los estudiantes de post grado a continuar con el estudio de liderazgo y comunicación organizacional, contrastando la evaluación de las variables con investigaciones precedentes. Si bien es cierto el presente estudio se ha desarrollado bajo un diseño no experimental de tipo correlacional, se recomienda llevar a cabo estudios posteriores de tipo causal donde se pueda determinar el nivel de influencia del liderazgo en la comunicación organizacional.

6. Agradecimientos.

En primer lugar agradeciendo a Dios por permitirme llegar a estas instancias de mi vida personal, agradezco a mi mamá por el apoyo incondicional siempre ya que me motivaba a seguir luchando y cumplir mis metas propuestas, a mi familia en general por el apoyo continuo que me han estado brindando día a día, a mis docentes de esta prestigiosa Universidad San Pedro por inculcarnos valores y motivarnos siempre a lograr a ser unos grandes profesionales.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Álvarez, J. (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana* (Tesis doctoral). Recuperada de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10202/alvarez.pdf;jsessionid=B7A66724297B7B71B2997CEF7365D4CB?sequence=1>
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral* (Tesis de grado). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Balarezo, B. (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel DRIVE* (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Tercera edición. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.
- Breth, R. (1974). *Las comunicaciones en la dirección de la empresa*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Brito, C. (1992). *Relaciones humanas*. México: Editorial Magentis.
- Bustamante, E. (2012). La comunicación interna en el sistema nacional de salud de España. En *Folios* 28, 2(2), pp. 139-160. Recuperada de <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/34/47>

- Calderón, S. (2015). *El liderazgo y su relación con la calidad de servicios en los trabajadores de la municipalidad distrital de los Olivos, año 2015* (Tesis de licenciatura). Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/84/calderon_es.pdf?sequence=1
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Edit. San Marcos.
- Carvajal, K. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2>
- Castillo, H. & Cabrera, V. (2012). *Efectos de liderazgo y motivación* (Tesis de grado). Recuperada de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf
- Céspedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017* (Tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3217>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma edición. México: Editorial. Mc Graw — Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Contreras, H. (2012). *Estudio y estrategias de comunicación interna para una empresa de confección textil: el caso de Textiles El Carmen* (Tesis de grado). Recuperada de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2352/1/16_0967.pdf
- Cortés, M. (2008). *La función de la comunicación organizacional en la pedagogía: Un asunto que va más allá de los medios escolares* (Tesis de grado). Recuperada de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis138.pdf>
- Cortez, R. (2006). *Influencia de liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos del Institución Educativa Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006* (Tesis). Recuperada de <https://es.scribd.com/doc/66042805/Tesis-de-Liderazgo-en-La-Satisfacion-Laboral-de-Los-Docentes-y-Administrativos>
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo* (Tesis grado). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Freeman, R. (2008). *La administración general*. México: Editorial Mc Graw Hill S.A.

Gilbert, D. (2009). *Administración y dirección*. México: Editorial Hispanoamérica, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>

López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2C%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miranda, F. & Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/827/1/MIRANDA%20CUBAS%2C%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%2C%201AY%2C%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf>

Moncayo, D. (2008). *Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA*. (Tesis de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>

Olivos, L. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenza*

del distrito de Trujillo (Tesis de grado). Recuperada de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION_INTERNA_PERCEPCION_OLIVOS_LUIS.pdf

Porret, M. (2013). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Ramos, J. (2010). *El método científico*. Huacho: Imprenta GRADOS S.R.L.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*. México: Pearson Education Inc.

Silva, E. (2014). *El liderazgo y su influencia en la motivación del personal administrativo en la Empresa Prestadora de Servicios EMAPA, Huacho- 2011*. (Tesis de maestría). Recuperada de http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/179/EPG_250.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stoner, J. (2009). *Administración*. México: Editorial Hispanoamérica, S.A.

Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración. Sexta edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* (Tesis doctoral) Recuperada de <http://hdl.handle.net/10803/3958>

Tubán, R. (2002). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/medicion-del-clima-laboral-en-las-organizaciones/>

Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima:

Universidad de San Martín de Porres.

Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4734>

Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación eficaz y resolución de conflictos*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.

Yagosesky, R. (2000). *La psicología del éxito*. Venezuela: Edit. Trillas.

CAPÍTULO VIII:
ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CURACAO - BARRANCA – 2017						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	TIPO Y DISEÑO	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca – 2017?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer el nivel de liderazgo percibido por el personal en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p> <p>Analizar los niveles de las dimensiones del liderazgo percibidos por el personal en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p> <p>Identificar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p> <p>Definir los niveles de las dimensiones de comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p>	<p>El liderazgo se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en la empresa Curacao Barranca, año 2017.</p>	<p>V.1 Liderazgo Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Comunicación • Motivación <p>V.2 Comunicación organizacional Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente • Comunicación ascendente • Comunicación horizontal • Comunicación diagonal 	<p>Población: 44 colaboradores de la empresa CURACAO – Barranca.</p> <p>MUESTRA No se hará uso de muestra alguna debido a que se trabajará con el total de la población por su reducida cantidad.</p>	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel correlacional</p> <p>Diseño No Experimental, de tipo Transeccional Correlacional.</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Encuesta sobre Liderazgo. Escala de Comunicación Organizacional (ECO).</p>

ANEXO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
Liderazgo	Capacidad	Aptitud Recursos Desempeño	<p>¿Considera que el jefe en la organización desarrolla las aptitudes del personal en la Entidad?</p> <p>¿Considera usted que su jefe lidera y posee capacidad de innovación en la Entidad?</p> <p>¿Considera que el jefe en la organización promueve en los trabajadores el uso eficaz de los recursos para lograr la calidad en el servicio brindado?</p> <p>¿Cree usted que su jefe promueve un eficiente desempeño para brindar un buen servicio en la Entidad?</p>	Encuesta Cuestionario	Pésimo
	Comunicación	Objetivos Canales de Comunicación Contacto	<p>¿Considera usted que la comunicación entre su jefe y usted contribuye al objetivo de brindar un buen servicio en la entidad?</p> <p>¿La comunicación que desarrolla el jefe permite establecer contacto entre los trabajadores y entre cada una de las áreas en la organización?</p> <p>¿Considera usted que la comunicación promovida por el jefe de la organización se relaciona con la calidad de servicio brindada por los trabajadores de la Entidad?</p> <p>¿Considera que los canales de comunicación que desarrolla su jefe frente a un problema en la entidad son los más adecuados?</p> <p>¿Cree usted que la comunicación promovida por el jefe conlleva a un mayor contacto entre los trabajadores de la organización?</p>		Malo
	Motivación	Energía Dirección Persistencia	<p>¿Considera usted que la motivación tiene relación con la calidad de servicio en la entidad?</p> <p>¿Se siente motivado con la voluntad perseverante y transformador de su jefe?</p> <p>¿El optimismo de su jefe en sus acciones dentro de la Entidad influye en su satisfacción?</p>		

Comunicación Organizacional	Comunicación Descendente	<p>Relación jefe-subalterno</p> <p>Objetivos explícitos</p> <p>Medios de comunicación</p>	<p>¿Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?</p> <p>¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?</p> <p>¿Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc?</p> <p>¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo?</p> <p>¿Mi jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo?</p> <p>¿Mi jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo?</p> <p>¿Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor?</p> <p>¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas?</p> <p>¿Mi jefe incita regularmente a hablar o expresar mis puntos de vista de una manera franca?</p>	Regular
	Comunicación Ascendente	<p>Relación jefe – subalterno</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Buzón de sugerencias</p>	<p>¿Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes?</p> <p>¿Mantengo una buena comunicación con mi jefe?</p> <p>¿Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo?</p> <p>¿A través de los canales de comunicación se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad?</p> <p>¿La forma de comunicación a través de email es efectiva?</p> <p>¿La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores?</p> <p>¿Cuándo resuelvo alguna situación problemática se lo informo a mis superiores?</p> <p>¿La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización?</p> <p>¿En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo a mis superiores?</p>	Bueno

	<p align="center">Comunicación Horizontal</p>	<p>Mecanismos de comunicación entre personas del mismo puesto</p> <p>Apoyo entre áreas</p> <p>Empatía</p>	<p>¿En la organización se promueven mecanismos de comunicación entre personas del mismo nivel o puesto laboral?</p> <p>¿En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo?</p> <p>¿El área de contabilidad apoya al área administrativa?</p> <p>¿Considera que a nivel de la comunicación entre áreas de trabajo se suelen dar los rumores?</p> <p>¿Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo?</p>		<p align="center">Excelente</p>
	<p align="center">Comunicación Diagonal</p>	<p>Coordinación de actividades</p> <p>Información organizada</p> <p>Coordinación para el procesamiento de información</p>	<p>¿En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo?</p> <p>¿Es fácil contactarse con los demás trabajadores que forman parte de su área de trabajo?</p> <p>¿La información que se emite a otras áreas se encuentra organizada?</p> <p>¿Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo?</p>		

ANEXO N° 3: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

Indicaciones: Los fines de esta encuesta son para realizar una investigación cuya finalidad es medir el liderazgo en su centro laboral, la información brindada por Ud. es una herramienta de carácter estrictamente confidencial, por lo que se agradece su objetividad. Lea detenidamente los siguientes ítems y marque con una **X** en la opción que crea Usted conveniente, la sinceridad con la que conteste la misma. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

1	=	Pésimo
2	=	Malo
3	=	Regular
4	=	Bueno
5	=	Excelente

N°	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	¿Considera que el jefe en la organización desarrolla las aptitudes del personal en la Entidad?					
2	¿Considera usted que su jefe lidera y posee capacidad de innovación en la Entidad?					
3	¿Considera que el jefe en la organización promueve en los trabajadores el uso eficaz de los recursos para lograr la calidad en el servicio brindado?					
4	¿Cree usted que su jefe promueve un eficiente desempeño para brinda un buen servicio en la Entidad?					
5	¿Considera usted que la comunicación entre su jefe y usted contribuye al objetivo de brindar un buen servicio en la entidad?					
6	¿La comunicación que desarrolla el jefe permite establecer contacto entre los trabajadores y entre cada una de las áreas en la organización?					
7	¿Considera usted que la comunicación promovida por el jefe de la organización se relaciona con la calidad de servicio brindada por los trabajadores de la Entidad?					
8	¿Considera que los canales de comunicación que desarrolla su jefe frente a un problema en la entidad son los más adecuados?					
9	¿Cree usted que la comunicación promovida por el jefe conlleva a un mayor contacto entre los trabajadores de la organización?					
10	¿Considera usted que la motivación tiene relación con la calidad de servicio en la entidad?					
11	¿Se siente motivado con la voluntad perseverante y transformador de su jefe?					
12	¿El optimismo de su jefe en sus acciones dentro de la Entidad influye en su satisfacción?					

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

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

1	=	Siempre
2	=	A veces
3	=	Nunca

N°	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	1	2	3
1	Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades			
2	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			
3	Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.			
4	Mi jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.			
5	Mi jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.			
6	Mi jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.			
7	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.			
8	Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas			
9	Mi jefe incita regularmente a hablar o expresar mis puntos de vista de una manera franca			
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	1	2	3
10	Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.			
11	Mantengo una buena comunicación con mi jefe.			
12	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.			
13	A través de los canales de comunicación se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.			
14	La forma de comunicación a través de email es efectiva.			

15	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.			
16	Cuando resuelvo alguna situación problemática se lo informo a mis superiores			
17	La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.			
18	En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo a mis superiores.			
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	1	2	3
19	En la organización se promueven mecanismos de comunicación entre personas del mismo nivel o puesto laboral.			
20	En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.			
21	El área de contabilidad apoya al área administrativa.			
22	Considera que a nivel de la comunicación entre áreas de trabajo se suelen dar los rumores.			
23	Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.			
	COMUNICACIÓN DIAGONAL	1	2	3
24	En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.			
25	Es fácil contactarse con los demás trabajadores que forman parte de su área de trabajo.			
26	La información que se emite a otras áreas se encuentra organizada.			
27	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.			