



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SURCO  
EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

PRESENTADA POR  
ALDO ARTURO YÁÑEZ ROMÁN

ASESORA  
ANNA BERMEO TURCHI

TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**U N I V E R S I D A D D E**  
**SAN MARTIN DE PORRES**

**UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**TÍTULO:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SURCO EN  
EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

Investigación presentada para optar Título de Licenciado en Ciencias de la  
Comunicación

**BACHILLER ALDO ARTURO YÁÑEZ ROMÁN**

**ASESORA: DRA. ANNA BERMEO TURCHI**

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SURCO EN EL  
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por poner en mi camino a personas admirables como mis padres y profesores que han creído en mí, en especial a mi madre Marina Román Rivas por la cual tengo un sentimiento que no se explica, que solo se siente, la que me da su apoyo incondicional y a la vez a mi asesora Dra. Anna Bermeo Turchi por su paciencia.

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>viii</b>

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

<b>Descripción de área problemática</b> .....	<b>x</b>
<b>Formulación del problema</b> .....	<b>xii</b>
<b>Problema principal</b> .....	<b>xii</b>
<b>Problemas específicos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Objetivo principal</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Justificación de la investigación</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Limitaciones de la investigación</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Viabilidad del estudio</b> .....	<b>xiv</b>

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación.....	16
1.2 Bases teóricas .....	25
1.3 Definición de términos .....	43

## CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada.....	47
2.2 Variables y definición operacional .....	48

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico.....	53
3.2 Población y muestra de estudios.....	56

3.3. Operalización de las variables.....	56
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	56
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación de análisis y resultados.....	58
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	
Referencias bibliográficas.....	117
Referencias de tesis.....	121
Referencias electrónicas.....	122
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>

## RESUMEN

La comunicación interna es una disciplina aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías, la comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes y se ven reflejadas en el liderazgo organizacional.

Por lo cual se definió como objetivo identificar como la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona en el liderazgo organizacional. Trabajamos bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos. El enfoque se clasificó como: descriptivo explicativo, con el uso de fuentes primarias, de paradigma cuantitativa, y por su naturaleza se empleó como instrumento un cuestionario compuesto por 31 reactivos, que se aplicaron a una muestra referida a **50 trabajadores**, de la Municipalidad de Surco, que laboran en las áreas **administrativas y de comunicaciones e imagen**; con permanencia en la institución por más de 8 meses. Laborando en la organización. La investigación se encuadra dentro del ámbito de la metodología no experimental ya que se realizó sin manipular debidamente las variables comunicación interna y liderazgo organizacional

La investigación evidencia que la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 79.61%; que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional con un aumento porcentual del  $X= 0.84$ .

**Palabras claves: Comunicación interna, liderazgo, motivación**



## ABSTRAC

Internal communication is an applied discipline, for this reason its evolution can be one of the pillars of success of many companies, communication should be conceived as a strategic vector and an integral aspect, whose effects and causes can be common and can be seen reflected in organizational leadership.

Therefore, the objective was to identify how the internal communication of the Municipality of Surco is related to organizational leadership. We work under a non-probabilistic quantitative approach, using descriptive methods. The approach was classified as: explanatory descriptive, with the use of primary sources, quantitative paradigm, and by its nature was used as a questionnaire instrument consisting of 31 items, which were applied to a sample referred to 50 workers, the Municipality of Groove, who work in the administrative areas and communications and image; with permanence in the institution for more than 8 months. working in the organization. The research falls within the scope of the non-experimental methodology since it was carried out without properly manipulating the variables internal communication and organizational leadership

The research shows that the internal communication of the Municipality of Surco is significantly related to organizational leadership, with an average percentage of 79.61%; which means that the relationship level is high between the respective variables. These results allowed us to determine the hiring process of the postulated general hypothesis where it is evident that the internal communication of the Municipality of Surco is significantly related to organizational leadership with a percentage increase of  $X = 0.84$ .

**Keywords: Internal communication, leadership, motivation**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en la organización es, según la literatura, salvar el obstáculo que supone un exceso de comunicación descendente y unidireccional, además de conseguir la participación de los trabajadores en las decisiones que les afectan como vía para generar una mejor empatía y un mayor sentimiento de pertenencia. Una mala praxis en la comunicación interna puede degenerar en un mal ambiente en el interior de la organización por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros.

La comunicación organizacional está influida directamente por el Funcionalismo, debido a que la comunicación está orientada a la eficacia de la organización. Pero, en el momento en que abordamos la comunicación organizacional desde la cultura, ya no miramos al receptor como un objeto dentro del proceso comunicativo sino como sujeto en toda su complejidad: historia, religión, prácticas políticas, mundos artísticos, tradiciones y todos los demás elementos de la cultura (Balarezo Toro, 2014)

El rol de las Relaciones Públicas en el campo de la comunicación interna, es trabajar en el del liderazgo organizacional; Para implementar un plan de comunicación interna es vital la colaboración de la alta gerencia que debe ser impulsada por los líderes, ya que su compromiso es indispensable para el éxito. Un Liderazgo consensuado es aquel cuyo líder es reconocido como tal por la gente que lo rodea. No es autoritario ni necesita imponerse. Al motivar a sus colaboradores mediante el ejemplo ellos mismos lo ven como referente. Este liderazgo es el que genera verdadera transformación en las organizaciones en el Municipio de Surco.

Para el desarrollo de la investigación se empleó la metodología cuantitativa, para el desarrollo de la investigación, trabajamos bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos. El enfoque se puede clasificar como: Aplicativa, transversal, descriptiva, con el uso de fuentes primarias, de paradigma cuantitativa, y por su naturaleza se empleó como

instrumento un cuestionario compuesto por 31 reactivos con los respectivos indicadores.

La investigación está dividida en V Capítulos interrelacionados:

Capítulo I: Se denomina marco teórico y este consta de los antecedentes, estos nos permiten tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema, fundamentación filosófica, categoría fundamental, con la categorización logramos presentar todos los conocimientos científicos de una manera ordenada y clara; además definición de términos aplicados a la investigación.

Capítulo II: La formulación de hipótesis principal y derivadas, variables y definición operacional entre otros puntos.

Capítulo III: Se encontrará el marco metodológico que se aplicó en la investigación. Se detalla el enfoque, la modalidad, los tipos de investigación, así como también la población y muestra a utilizar, además de los instrumentos, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y aspectos éticos llevados a cabo en la investigación.

Capítulo IV: Se trabajará con el análisis y resultados.

Capítulo V: Hablará de la discusión de resultados y se plantean las conclusiones a las que se pudo llegar, respecto a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas, y otras observaciones que se desprenden del trabajo realizado. Finalmente se encontrarán las recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### Descripción del área problemática

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito Corporativo; siendo un componente importante en cualquier organización, y puede ser visto como el elemento vital. Es considerada como la marca interna que ayuda a las empresas a centrarse en la visión y valores de la organización. Ocupa un papel determinante ya que se encuentra presente en toda la actividad empresarial e involucra a todos los empleados. La constante evolución de los modelos y teorías de la comunicación organizacional han permitido que se convierta en una herramienta fundamental que trabaja a favor de la marca.

Para Capriotti (2009). Comunicación interna:

Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p. 35).

En toda comunicación interna no siempre se logra el consenso, lo cual implica un obstáculo a superar. El consenso es pretendido para poder reforzar la cultura y los valores corporativos; es un proceso que lleva tiempo. Una de las tareas primordiales para concretar esto es establecer una segmentación del público interno.

La comunicación interna estratégica permite articular las diversas acciones comunicativas dentro del marco de una estrategia general. La comunicación interna es estratégica porque apunta al largo plazo, se alinea con los objetivos y metas de la compañía... es táctica en cuanto a que recurre a medios, escenarios y espacios de comunicación para interactuar con los públicos definidos... y es operativa ya que supone una gestión diaria del proceso (Scheinsohn, 2009, p. 84)

La comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino que debe alinearse con los objetivos de negocio como herramienta de cambio o refuerzo de percepciones, actitudes y conductas. Orienta la conducta de los profesionales a la movilización de todos sus activos personales a favor de los objetivos organizacionales, por lo que repercute directamente en su desempeño. Es, en definitiva, un instrumento necesario para el éxito sostenible, una **herramienta de liderazgo**, un instrumento para mejorar los resultados.

El modelo de líder en las empresas está cambiando, antes escondían sus debilidades y parecían perfectos, hoy los líderes necesitan reconocer que sus empleados o colaboradores son parte fundamental para alcanzar el éxito y la perfección depende de todos.

El concepto de comunicación interna ha cambiado, hoy ya no se trata de que los líderes expliquen que sucede con la compañía, se trata de que los empleados puedan definir qué es lo que pasa. Sin comunicación, no puede haber liderazgo. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La **comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad**, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad.

La investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, en el que se emplearon métodos descriptivos. El enfoque se clasificó como: aplicativo de corte transversal, descriptivo, con el uso de fuentes primarias de paradigma cuantitativo, se empleó una muestra de cincuenta (50) colaboradores de la Municipalidad de Surco, que laboran en las áreas administrativas y de comunicaciones e imagen; con permanencia en la institución por más de 8 meses en la institución. La investigación se sitúa en el ámbito de la metodología no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables **comunicación interna y liderazgo organizacional**

Sin comunicación, no puede haber liderazgo, la comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización.

El objetivo de la investigación fue medir la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional.

Para el desarrollo de la investigación consideramos la comunicación interna: como un proceso basado en la evidencia, orientado a los resultados, realizada en colaboración con el grupo (s) participante, intrínsecamente ligada a otros elementos de la organización, conscientes del contexto local y que favorecen una multiplicidad de enfoques de comunicación, para estimular el comportamiento positivo y medible.

### **Formulación del problema**

Frente a la problemática planteada, este estudio formulo el problema de investigación con la siguiente interrogante:

**¿Cómo se relaciona la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional?**

Periodo de análisis: enero 2017 a agosto del 2017

Esta interrogante sirvió de base para articular el marco teórico conceptual del trabajo de investigación

### **Problemas específicos**

- ¿En qué medida la **planeación estratégica** se relaciona la comunicación interna en el en el liderazgo organizacional?
- ¿En qué forma la **planeación táctica** se relaciona con la comunicación interna en el liderazgo organizacional?

- ¿De qué manera la **planeación operativa** se relaciona con la comunicación interna en el liderazgo organizacional?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar cómo se relaciona la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional

### **Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida la **planeación estratégica** se relaciona la comunicación interna en el en el liderazgo organizacional
- Establecer en que forma la **planeación táctica** se relaciona con la comunicación interna en el liderazgo organizacional
- Evidenciar de qué manera la **planeación operativa** se relaciona con la comunicación interna en el liderazgo organizacional

## **Justificación de la investigación**

La investigación evidencia que la comunicación estratégica interna como herramienta de las relaciones públicas es importante dentro de las organizaciones porque permiten el logro de los objetivos trazados dentro de las mismas.

Este estudio tiene como objetivo contribuir tanto al gobierno corporativo municipal de Surco, como a la sostenibilidad. Directrices estratégicas para la gestión estratégica, así como una revisión de la literatura, revisión de los estudios globales, apuntan a contribuir al gobierno corporativo con prácticas de

sostenibilidad, donde se incluyen una visión holística de las prácticas y tendencias de la gestión de la comunicación que destaca aspectos importantes.

Se consideró importante la investigación en el campo de las ciencias de la comunicación, en donde las relaciones públicas se desenvuelven, se prevé que esta investigación también proporcione una comprensión más profunda de cómo la práctica la gestión de la comunicación se ha desplazado hacia la relación de las partes interesadas teniendo en cuenta el entorno cambiante en el que se encuentran las organizaciones.

Este estudio ilustra la importancia de la gestión de la comunicación estratégica, como un valor agregado en las organizaciones, como clave para el buen gobierno corporativo.

### **Limitaciones del estudio**

Una limitación se encontró al tratarse de una sola organización (Municipalidad de Surco), por lo que sus resultados no pueden ser generalizados a las demás organizaciones.

### **Viabilidad del estudio**

A pesar de las limitaciones, y por ser una muestra pequeña, la concreción de la investigación **comunicación interna en el liderazgo organizacional**, del Municipio de Santiago de Surco, ha sido viable; por existir una bibliografía frondosa tanto en los repositorios virtuales, como en la biblioteca de la universidad. Para el desarrollo de la investigación, se reunió la información bibliográfica que asegure el cumplimiento de los objetivos planteados para respaldar el presente trabajo.

El estudio de este problema fue académicamente viable por ser **la comunicación interna y el liderazgo organizacional** un factor importantísimo en cualquier institución. Se dispone de recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación. Fue factible llevar a cabo el estudio en el tiempo



previsto. Fue factible lograr la participación de los especialistas a ser entrevistados para la investigación y fue factible conducir el estudio con la metodología necesaria. Los métodos a seguir conducirán a dar respuesta al problema de estudio. No existen problemas éticos-morales en el desarrollo de la investigación.

La realización de la investigación fue garantizada al estar vinculada a la empresa por función y como tal garantizar el acceso a la información requerida.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

**Ramírez, G.** (2016). Influencia de la Comunicación interna en la identidad organizacional - entidad: servicio nacional de capacitación para la industria de la construcción SENCICO (Tesis de pregrado). Universidad san Martín de Porres, Lima, Perú.

Para el autor, la comunicación interna es importante para las organizaciones porque involucra a todos los colaboradores y esto se da con buenos canales de comunicación, la comunicación interna es una actividad que persigue diferentes objetivos, que recurre a distintas estrategias y soportes de comunicación y es necesario crear un departamento de comunicación interna para poder crear las estrategias adecuadas para la construcción de mensajes, selección de canales de medios y la evaluación de grupos de interés interno, de esta manera se fomenta el compromiso de los empleados con la organización y ser de competitividad externas

El autor identifica cual es el nivel de influencia de la comunicación interna en la identidad organizacional en el servicio nacional de capacitación para la industria de la construcción SENCICO

Utilizó el método Inductivo, Analítico y Estadístico. Diseño no experimental y de Corte transversal. La población estuvo conformada por 250 trabajadores y la muestra por 100 trabajadores con más de 6 meses de labores en la organización, pertenecientes a las áreas de relaciones públicas, Administración, Gerencia Zonal

Lima, Abastecimiento, Contabilidad, Informática, Secretaría General y Recursos Humanos.

La autora concluye que la comunicación interna de SENCICO influye significativamente en la identidad organizacional, en un grado significativo de diferencia porcentual de 62.96% con un incremento porcentual del 0.1%.

La eficiencia de la comunicación de SENCICO influye significativamente en la comunicación interna en la identidad organizacional, con un grado significativo de efecto de 93.33 % con un incremento porcentual de 0.2%.

Los flujos de comunicación de SENCICO influyen significativamente en la comunicación interna en la identidad organizacional, con un grado significativo de efecto de 82.60 % con un incremento porcentual de 0.2%.

Los canales de comunicación de SENCICO influyen significativamente en la comunicación interna en la identidad organizacional, con un grado significativo de efecto de 82.63% con un incremento porcentual de 0.2%.

**Ostos, E.** (2015). La comunicación interna de relaciones públicas y su relación con la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública: Región Lima (Tesis de posgrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Para el autor toda organización es básico usar la comunicación interna, lo cual implica crear estrategias, mensajes y una adecuada comunicación en la identidad corporativa para que los colaboradores vayan al ritmo de la organización. Toda entidad de salud también debe tener un área de relaciones públicas internas para mantener informado a su público ya que sería en vano preocuparse por estrategias externas cuando existe problemas de comunicación interna.

Realizando una buena comunicación interna se logrará que la organización pueda llegar a alcanzar los objetivos de dicha institución, la mayoría de instituciones de salud cuentan con un área de comunicación, pero se dedican más hacia el público

externo en dar a conocer los servicios y no se enfocan en una comunicación interna para los colaboradores.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la identidad corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la región lima: caso Hospital de Chancay, provincia Huaral, año 2015.

El método utilizado para esta investigación fue Inductivo, deductivo, analítico, Hermenéutico y estadístico, así mismo tiene un diseño de investigación no experimental, aplicativa de nivel correlacional.

Población estuvo conformada por 537colaboradores internos con una muestra de 224 colaboradores, con quienes se aplicará el muestreo aleatorio simple.

El autor concluye que las actividades de comunicación interna no se relacionan de manera significativa con la identidad corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de esta hipótesis general fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $r_s = 0.416$  y  $P = 0 < 0.05$

Frente a las estrategias de comunicación interna, se ha determinado que existe una relación negativa entre dichas estrategias y la cultura corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de esta hipótesis específica fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $r_s = -0.009$  YP = 0.897 > 0.05.

Se ha podido determinar que las estrategias de comunicación interna no tienen relación significativa con la filosofía corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de la hipótesis específica fue

realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $RS = -0.131$ ,  $YP = 0.05 > 0.05$ .

Se determinó que la comunicación unidireccional interna no tiene relación significativa con la cultura corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de la hipótesis específica fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $RS = 0.610$ ,  $Yp = 0 < 0.05$ .

Se comprobó que existe relación negativa entre la comunicación unidireccional interna y la filosofía corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de esta hipótesis específica fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $RS = -0,1] 2$ ,  $YP = 0,096 > 0.05$ .

Se pudo corroborar que no existe relación significativa entre la comunicación bidireccional interna y la cultura corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de esta hipótesis específica fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $RS = 0,788$ ,  $Yp = 0 < 0.05$ .

Se determinó que no existe relación significativa entre la comunicación bidireccional interna y la filosofía corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la Región Lima: Caso Hospital de Chancay, Provincia de Huaral, año 2015. La comprobación de la hipótesis específica fue realizada aplicando la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman teniendo como resultado  $RS = 0.292$ ,  $Yp = 0 < 0.05$ .

**Lezcano, M.** (2016). Influencia de la comunicación en salud del Minsa en el liderazgo organizacional - oficina general de comunicaciones (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Para la autora, es importante que se establezca una buena comunicación en salud para lograr un liderazgo organizacional, de esta manera una buena comunicación transmitirá ideas e información sobre prevención, como asunto de interés a la comunidad y así mismo permitirá estructurar un plan de comunicación para planificar y diseñar los mensajes precisos para generar una educación en salud para los públicos en general.

El objetivo general fue Identificar cual es el nivel de influencia de la comunicación en salud del MINSA en el liderazgo organizacional.

El método de investigación fue inductivo, estadístico y analítico con un diseño no experimental de corte transversal. Para definir la población objeto de estudio, el diseño muestral del trabajo de investigación fue no probabilístico, se seleccionó de carácter direccional, que está referido 100 personas ( mayores de edad con un rango de edad de 25 a 45) que hacen uso del servicio médico de EsSalud y/o SIS, por lo menos 2 veces al año, en la sede de Essalud del Hospital de Seguro de Angamos, y además residen en las áreas de Miraflores, Barranco y Chorrillos; a quienes se le aplicó el cuestionario, que estuvo compuesto por 16 reactivos.

El autor concluye que la comunicación en salud influye significativamente en el Liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 88.57%. Con un incremento porcentual del 0.27%.

Por tanto, los resultados evidencian que en el Ministerio de Salud - Hospital Angamos, la comunicación en salud influye negativamente en el liderazgo organizacional, con un rango deficiente en un intervalo de 7 a 10; evidenciando la inexistencia de una comunicación integral, apoyada en el plan estratégico de la organización y la visión.

**Loza, E.** (2014). Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular “Simón Bolívar” de la Ciudad de Tarapoto. (Tesis de postgrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

La autora a través de su investigación señala que es importante el liderazgo organizacional y así mismo conocer los estilos de liderazgos y el compromiso organizacional para lograr los objetivos de la organización donde señala que mientras más comprometido se encuentre el colaborador más grandes serán los lazos afectivos con la institución

Así mismo indica que el éxito organizacional se verá reflejado en cuanto el colaborador genere un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores de la organización lo cual fomentara un buen clima laboral y disminuirá la rotación de personal

La autora identifica la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de la institución educativa privada "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto

El diseño que la autora utilizó en la investigación fue no experimental, dado que se observó el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural, no se construyó ninguna situación, solo se observó situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por la investigadora, donde los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural, en función de sus dimensiones, indicadores e ítems en un momento

La autora encuentra asociación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con  $\chi^2$  calculado de 24.82 y un  $\chi^2$  tabular de 9.49 con 4 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia.

Se encuentra asociación entre estilo de liderazgo *laissez faire* y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $\chi^2$  calculado de 9,92 y un  $\chi^2$  tabular de 5,99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia.

Se encuentra asociación entre estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $\chi^2$  calculado de 16.01 y un  $\chi^2$  tabular de 5.99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia.

Se encuentra asociación entre estilos de liderazgo transformacional y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $\chi^2$  calculado de 12.15 Y un  $\chi^2$  tabular de 5.99 con 2 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia.

En el estilo de liderazgo se obtiene que el liderazgo transaccional presentan el 44%, el 32% estilo transformacional y 24% el estilo laizze faire; indicando que el estilo transaccional implica la motivación y dirección de seguidores se basa en apelar a sus propios intereses.

En lo relacionado con el compromiso organizacional se obtiene que el compromiso afectivo con 56%, el compromiso continuo con 26% y el compromiso de tipo normativo con 18%

**Umaña, A. M.** (2015). Comunicación interna y satisfacción laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/uma%f1a-Angela.pdf>

La comunicación interna dentro de la organización tiene como objetivo mantener relaciones laborales positivas que integre de forma fluida al personal, teniendo como principal característica la transparencia para lograr un objetivo satisfactorio.

La autora menciona que las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal, esto permite mejorar la confianza entre los trabajadores, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en sus áreas de trabajo.

De esa forma, las relaciones laborales complicadas y negativas conllevan a crear tensión en los espacios de trabajo, es en este momento cuando el trabajador empieza a sentirse insatisfecho, desmotivado y descontento con las tareas que realiza y con el contexto en que se encuentra, ya que se siente incómodo y puede que su productividad empiece a reducirse o disminuir



La autora planteó como objetivo general fue determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet.

La autora utilizó el diseño descriptivo a cabo el proceso de significación y fiabilidad de proporciones.

La población y muestra de estudio fue el personal de Restaurante de Comida Gourmet, empresa ubicada en la 14 avenida 5-26 de la zona 3, del municipio de Quetzaltenango. Compuesto por 50 colaboradores, 18 mujeres y 32 hombres entre las edades de 20 y 55 años de edad, en su mayoría son casados y unidos. Pertenecen a diversos niveles socioeconómicos, de etnia ladina e indígena y la mayor parte poseen un nivel de estudio primario y básico.

El instrumento utilizado fue la escala de Likert en un cuestionario de 24 preguntas, con observaciones de siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

La autora manifiesta que la comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, pues al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo.

Por ende, no posee dificultades para comunicarse con su jefe inmediato y cuando ocurre algún inconveniente en la organización, la información es trasladada a las jefaturas para que se resuelva.

Asimismo, señala que el restaurante de Comida Gourmet carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente. Sin embargo el personal posee una concepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir la manera en que cada quien se comunica con sus compañeros de trabajo.

Menciona que la comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, puesto que la organización presenta limitaciones para comunicar al

personal decisiones que afecten tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores es aparentemente sencillo dialogar con sus jefes inmediatos.

La autora concluye que se sienten identificados con el puesto de trabajo que ocupan, a pesar de poseer poca autoridad para tomar decisiones. El personal posee una actitud positiva ante su puesto de trabajo y las actividades que realiza, a pesar de que la motivación que recibe de la empresa no siempre es satisfactoria.

**López, G.** (2014). La comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo, Departamento de Santa Rosa (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://www.repositorio.usac.edu.gt/1924/1/16\\_1138.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/1924/1/16_1138.pdf)

La eficiencia de la empresa está basada en los públicos internos mejor llamados colaboradores donde el desenvolvimiento de los mismos dentro de la institución es reflejado en la comunicación externa.

Permitiendo de esta forma una comunicación efectiva y eficiente que motiva a los colaboradores a alcanzar metas y desarrollar la planeación estratégica conjunta donde se identifique con la institución.

El autor señala que el objetivo general fue realizar un estudio de comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo para establecer su funcionalidad.

Se utilizó el método descriptivo, y la observación; asimismo, se utilizó la recopilación y revisión de información a través de libros de texto, enciclopedias, diccionarios especializados, tesis, informes e internet con relación al tema; es decir, una investigación bibliográfica y documental.

El instrumento fue un cuestionario de 22 preguntas la gran mayoría cerradas realizada a los colaboradores.

La población y la muestra fueron la totalidad de los empleados de la municipalidad que fueron 56 colaboradores municipales.

Se manifiesta que respecto a los flujos de comunicación interna se encuentra que la comunicación entre jefe y colaborador (descendente) consideran que es buena pero existe un 25% del total de los colaboradores que niegan eso, esto da como conclusión que pueden existir bloqueos de ámbito laboral o bien personal pero esto lo único que afecta es a la institución en sí.

El autor señaló que al referirse a la confianza para comunicarse con sus superiores se habla de una comunicación ascendente, es impresionante como aumenta el porcentaje negativo a un 43% es acá donde el crecimiento en los porcentajes negativos nos da como conclusión que esta es la deficiencia en la aplicación correcta de una buena comunicación interna.

Por otro lado, en la comunicación horizontal también son notorios los números negativos en un 29% al hablar de confianza y de un 25% al preguntar cómo es la comunicación entre compañeros, es notorio que hay que trabajar también en esta área los flujos de comunicación tiene sus pequeñas deficiencias.

El autor concluye que la comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo tiene deficiencias en puntos claves, al realizar el estudio dejó como resultado un conocimiento superficial de cómo llevar la comunicación interna, falta creativamente proponer estrategias de comunicación interpersonal para la obtención de los objetivos que la institución persigue

## **1.2. Bases teóricas de la investigación**

Este capítulo elucide el papel vital de la comunicación estratégica, una comunicación, para lograr los objetivos de desarrollo. Se subraya que la comunicación es tanto una ciencia como un arte, tanto un proceso como el resultado.

### 1.2.1 Comunicación interna

La comunicación interna se puede definir como todo lo que hace una empresa para construir conocimiento, la comprensión, el compromiso y la alineación de los objetivos generales y objetivos de la empresa; se trata de todo lo que hace una empresa para construir empleado conocimiento y la comprensión que conduce a una capacidad de vivir los comportamientos asociados con la estrategia corporativa, principios y valores.

Van Riel & Fombrun (2007) afirman que:

La comunicación interna es una herramienta cada vez más poderosa para las organizaciones, define a sí mismo el valor de ser un empleado dentro de ella; que abarca la comunicación entre los empleados o departamentos a través todos los niveles o divisiones de una organización; es una forma de comunicación corporativa y puede ser formal o informal, hacia arriba, hacia abajo, u horizontal; que puede adoptar diversas formas tales como conferencia en equipo, entrevistas, empleado o los comités de empresa, reuniones, notas, una intranet, boletines de noticias, la vid, y los informes (p. 19).

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito corporativo; siendo un componente importante en cualquier organización, y puede ser visto como el elemento vital. Es considerada como la marca interna que ayuda a las empresas a centrarse en la visión y valores de la organización. Ocupa un papel determinante ya que se encuentra presente en toda la actividad empresarial e involucra a todos los empleados. La constante evolución de los modelos y teorías de la comunicación organizacional han permitido que se convierta en una herramienta fundamental que trabaja a favor de la organización.

Madrigal (2006) indica “la necesidad de construir y mantener una relación permanente entre los gerentes y los empleados, con el fin de crear conciencia entre los grupos de interés internos de impacto que sus acciones en ese medio ambiente y su calidad” (p. 12). La creación de relaciones de sensibilización y de construcción con las partes interesadas internas implica comunicar los valores y principios de la empresa a los mismos.

La comunicación interna debe crear redes de conocimiento y de información, motivar y generar sentido de pertenencia a todos los colaboradores de la organización. La comunicación interna es un elemento estratégico que brinda información y debe generar sentimientos que consoliden la relación-comunicación en la entidad. Es así, tener en cuenta que el buen manejo de la comunicación interna debe tener coherencia con la comunicación externa, seguir la misma línea estratégica forjadora de identidad y positiva imagen de la organización.

Kreps (1990) define:

La comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. (p. 219).

La comunicación interna se ha convertido en uno de los instrumentos esenciales que poseen las organizaciones para mejorar en su eficiencia y eficacia organizativa. Partiendo de la teoría de los sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas. La comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para poder evitar conflictos internos si se actúa de manera preventiva.

Por otro lado, Chiavenato (2007) sostiene que se busca “aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales” (p. 44).

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima organizacional. No resolver a

tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Por otro lado, Capriotti (2009) manifiesta sobre la comunicación interna:

Como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p. 39).

En toda comunicación interna no siempre se logra el consenso, lo cual implica un obstáculo a superar. El consenso es pretendido para poder reforzar la cultura y los valores corporativos; es un proceso que lleva tiempo. Una de las tareas primordiales para concretar esto es establecer una segmentación del público interno.

La comunicación interna estratégica permite articular las diversas acciones comunicativas dentro del marco de una estrategia general

La comunicación interna es estratégica porque apunta al largo plazo, se alinea con los objetivos y metas de la compañía, es táctica en cuanto a que recurre a medios, escenarios y espacios de comunicación para interactuar con los públicos definidos y es operativa ya que supone una gestión diaria del proceso. (Scheinsohn, 2011, pp. 93-94).

La comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino que debe alinearse con los objetivos de negocio como herramienta de cambio o refuerzo de percepciones, actitudes y conductas. Orienta la conducta de los profesionales a la movilización de todos sus activos personales a favor de los objetivos organizacionales, por lo que repercute directamente en su desempeño. Es, en definitiva, un instrumento necesario para el éxito sostenible, una **herramienta de liderazgo**, un instrumento para mejorar los resultados.

Asímismo, Elías y Mascaray (2003), sostienen sobre la comunicación interna que:

Si hacemos descansar la viabilidad y el éxito de la empresa en la participación de todo el personal, el diseño y desarrollo del proyecto de empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. Además, y tal vez esto sea lo más importante, la comunicación interna se convierte en un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. (pp. 40 - 41).

Podemos decir que la comunicación interna nace como respuesta a las necesidades actuales de las organizaciones de motivar a su equipo de trabajo, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Además da soporte a la comunicación externa y es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos. Es una responsabilidad compartida por todos, pero que debe ser asumida como compromiso de la alta dirección o gerencia.

Para Broandolini, Gonzales y Hopkins (2009):

La comunicación interna es considerada como una técnica, y se puede decir que es un medio para lograr un fin, donde lo primordial es alcanzar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, la comunicación interna está directamente enfocada a los trabajadores para que estos puedan lograr identificarse con la organización y así puedan enfocar su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la compañía. (p. 29).

Desde esta perspectiva podemos afirmar que la comunicación interna sirve para crear entornos armoniosos, organizar al personal y generar motivación entre el público interno.

De acuerdo con Del Poso (1997), “la comunicación interna está dirigida a aquellas personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos de la empresa” (p. 47).

La comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vista a mejorar la rentabilidad. Es también un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses de los trabajadores con los objetivos generales de la organización.

Otros autores como Andrade (2005) sostiene que la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

Para que haya comunicación interna todos los públicos internos tienen que tener la preocupación de estar informados y comunicados, comprendiendo cada una de las situaciones que atraviesa la empresa, lo que les permitirá sentirse identificados con ella, que a su vez repercutirá en el desarrollo y desenvolvimiento de los empleados como equipo.

Otros autores como Cervera (2008) sostiene que la comunicación interna es “El principal artífice en la transparencia de la organización y que por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo transmisor de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando” (p. 309).

Es decir, una institución que comparta información de interés para la gestión de la propia organización, es una institución que actúa correctamente, al no mostrar a ser expuesta públicamente. Lo que es más, esa institución sabe que al gestionar una buena comunicación interna con sus empleados, repercutirá en su público externo que lo identificará como una organización sólida. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad.

Ante esto, Crespo, Nicolini & Parodi (2015) manifiestan sobre el papel de la comunicación interna es:



La necesidad que detectamos y que deberíamos impulsar es lograr la innovación y el cambio de paradigma en la gestión de las administraciones públicas no solo tengan un compromiso con el ciudadano, de puertas hacia afuera, sino también con el trabajador público, Ello requiere que los esfuerzos estén también dirigidos a un cambio cultural dentro de las propias organizaciones, en las que la persona, el empleado, sea el gestor de ese cambio. (p. 34).

El concepto de comunicación interna ha cambiado, hoy ya no se trata de que los líderes expliquen qué sucede con la institución, se trata de que los empleados puedan definir qué es lo que pasa. Sin comunicación, no puede haber liderazgo. Es entonces, que la comunicación interna no solo permite la mejora de la gestión de las relaciones, sino también la mejora de los procesos en el que intervienen las propuestas, ideas y sugerencias de los empleados, permitiendo con eso que la empresa se adecue de manera más rápida al exigente y cambiante entorno.

#### **1.2.1.1 Planeación de la comunicación estratégica**

Los grandes retos que cada organización es sometida es poder incluir e integrar en cada objetivo y estrategia a largo, mediano o corto plazo la filosofía de la organización, este principio básico de dónde ha surgido que hace que cada decisión y táctica lo lleve a un crecimiento programado y esperado desde su concepción, apoyado con las herramientas y colaboradores necesarios.

Ordaz & Saldaña (2005) manifiesta sobre la planeación estratégica:

Es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultado se involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. (pp. 81 - 82).

Este es un proceso institucional que busca el desarrollo mediante el análisis y monitoreo constante de las tácticas empleadas de forma general en la organización,

que la lleve un rendimiento eficaz; pero sobretodo eficiente con el conocimiento de su contexto organizacional.

Sallenave (2002) señala que la planeación estratégica:

Se ha introducido como un proceso. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la secuencia general: (fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia, determinación del presupuesto). (p. 53).

Este proceso brinda las líneas principales en un largo plazo; por ello organiza de forma estratégica los objetivos y metas de la organización. Determinando su visión, misión, valores, políticas dentro de sus objetivos para la optimización de los recursos humanos y físicos.

Bojórquez & Pérez (2013) indican que las características de la planeación estratégica:

La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades. La decisión, no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir. (p. 13).

Ante ello, esta planificación táctica y operativa que se busca implementar a través de un mediano a largo plazo, no está excepta a pesar de prepararse con cuidado de los contextos socio, políticos y económicos que se presentan a través del tiempo.

Sin embargo, Steiner (2007) manifiesta los beneficios de la planeación estratégica:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio: 1. simula el futuro, 2. aplica el enfoque de sistemas, 3. exige el establecimiento de objetivos, 4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros, 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, 6. sirve de base para otras funciones directivas, 7. mide el desempeño y

8. señala asuntos estratégicos • Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas: 1. mejora el canal de comunicación, 2. capacitación de los directivos, 3. incrementa el sentido de participación. (p. 41).

Por ello, es de vital de importancia la preparación de la misma para estar preparados en gran medida para saber cómo y en qué momento desarrollar cada acción para el beneficio óptimo de la institución. Además que también genera un soporte económico bajo la realización de un presupuesto diseñado bajo decisiones que desean conseguir los objetivos.

Ante esto, Mantilla (2008) manifiesta sobre la planeación de la comunicación estratégica:

En la medida en que nuestro objeto de estudio representa el interfaz de dos saberes distintos, el conocimiento sobre “estrategia” y el conocimiento sobre “comunicación”, se abre ante nosotros un camino circular en el que el estudioso puede seguir dos direcciones, a sabiendas de que, como en cualquier carretera de circunvalación, ambas van a encontrarse, lo que exigirá determinar; qué comunicaciones son estratégicas, qué estrategias son comunicativas. (p. 41).

De esta forma, la capacidad competitiva de la institución no solo está preparada, sino potenciada en un mundo tan rápido expuesto a factores que afectan e influyen en la institución, teniendo claro las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentra, permitiéndole mantenerse en constante monitoreo y superación de capacidades dentro del entorno en base a la dirección de la institución en base a los principios organizacionales.

### **1.2.1.2 Planeación de la comunicación táctica**

Dentro de todo el proceso organizacional se planifica para el mejor rendimiento productivo, con ello se envía mensajes a los diferentes públicos objetivos utilizando diferentes canales de comunicación y además se crea un sistema de reacción y acción para la optimización de recursos.

Gonzales, Olivares, Gonzales & Ramos (2014) manifiesta que la planeación táctica:

Se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos datos y específicos. Es el proceso con el cual se concretan los planes en detalle. Está orientada hacia la coordinación de recursos. (p. 308).

Asimismo, se tiene que tener definidos los objetivos específicos, estas metas que desean alcanzar alineadas a las políticas organizacionales que brindas las normas o lineamientos que la institución sigue para su correcto funcionamiento; pero sobre todo para una respuesta rápido en la toma de decisiones.

Por ende, Baca (2014) manifiesta sobre la planeación táctica:

Se refiere a la definición de las diferentes áreas y a la delimitación de sus funciones con base en el marco de referencia que establece la planeación estratégica. (...) significa la selección de acciones concretas para avanzar en el mediano plazo para conseguir los objetivos de las áreas. (p. 19).

Al encontrarse dentro del plan estratégico, estos planes tácticos son a tiempo intermedio; por ende, puede ir de tres mes a seis meses la supervisión de cada actividad desarrollada por cada área que cuenta con objetivos diferentes pero complementarios orientados a un objetivo general, que se encuentra en la planificación estratégica.

Por ello, Luna (2015) presenta las características de la planeación táctica son:

Se da dentro de la definición de la planeación estratégica. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio de la empresa. Se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa. Se coordina información interna y externa. (p. 62).

Esto demuestra, el compromiso y la responsabilidad de cada acción, con medidas específicas sobre el hacer y descubrir el potencial del personal que está participando en el proceso, permitiendo la interiorización de la filosofía empresarial y el máximo rendimiento de su capacidad y habilidades.

### **1.1.1.3. Planeación de la comunicación operativa**

Las acciones específicas también se encuentran dentro del plan estratégico, así tenemos a la planeación operativa, estos procesos diarios y continuos que diariamente pasan desapercibidos están contemplados para el beneficio de la institución.

Ante esto, Griffin (2011) manifiesta que la planeación operativa:

Se enfoca en realizar planes tácticos para alcanzar metas operativas. Los planes operativas, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de alcance relativamente estrecho. Cada uno de ellos enfrenta un conjunto de actividades, relativamente pequeño. (p. 209).

Se manifiesta en acciones específicas y cortas en el tiempo con asignaciones de tareas personales, permitiendo la elaboración de las fortalezas y limitaciones, es lo que mantiene informado constantemente a la organización de cómo se está moviendo.

Por eso mismo, Zabala (2005) indica que:

Corresponde a un determinado objetivo socioeconómico básico. Cada objetivo socio-económico, que tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan. Esto quiere decir que hay tantos planes operativos como objetivos socio-económicos básicos se hayan identificado. (p. 107).

Ante esto, permite procedimientos definidos bajo reglas claras y precisas conducidas bajo un supervisor o jefe de menor rango, dentro de los lineamientos

que se maneja dentro de la organización manteniendo la eficiencia en todos los procesos productivos.

Por ende, Amaya (2014) señala que:

La planeación operativa se divide en dos partes: la primera es la fase de formulación en donde se definen los objetivos y actividades por dependencia junto con sus respectivas ponderaciones. La segunda parte de la planeación operativa es la de seguimiento, que consiste en que se *Pueden* hacer varios seguimientos a una actividad en el para evaluar su nivel de avance y cumplimiento. (p. 118).

Por ello, se diseña una estructura organizacional, un organigrama definido de función con presupuestos específicos y flujos de comunicación, dentro de los reglamentos permitidos que otorguen los elementos y recursos necesarios para cumplir las metas.

Díaz (2005) indica que las características de la planeación de la comunicación operativa son:

Desagrega el plan estratégico en sus objetivos específicos. Detalla todas las metas por área de actividad o por unidad funcional. Incluye la programación presupuestaria. Incluye las relaciones de coordinación. Detalla las operaciones de control, supervisión y seguimiento, Incorpora el aprendizaje de las experiencias de planeamiento previas. Establece plazos y tiempos de cumplimientos. Utilizar técnicas estructurales como cronogramas, diagramas de barras y de flechas. Utiliza modelos para el ajuste de recursos, actividades y finalidades, como el marco lógico y los manuales de procedimiento. Incluye normas para la capacitación de los miembros y señala para cada uno de ellos las responsabilidades y competencias. (p. 131).

De esta forma, estas metas son establecidas claramente y expresan un orden institucional pautado de responsabilidades y recursos, que se trabaja cada mes, cada día en función a los objetivos, permitiendo un aprendizaje al mismo tiempo organizado, abriendo el camino a la toma de decisiones y una dirección más realista.

### 2.2.2. Liderazgo organizacional

Para el funcionamiento óptimo y motivado de la organización se cuenta con un liderazgo organizacional esta forma eficiente que involucra a cada miembro, integra a cada colaborador con una capacidad de orientación que los incluye en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales

Asimismo, Blanchard (2007) señala que el liderazgo organizacional:

Es la etapa final del viaje de transformación. Que un líder pueda funcionar bien como líder organizacional- alguien que supervisa a más de un equipo- depende de la perspectiva, la confianza y la comunidad alcanzadas durante las tres primeras etapas del viaje de transformación del líder. La clave para desarrollar una organización eficaz es crear un ambiente que valore tanto las relaciones como los resultados. (p. 133).

Esta herramienta indispensable guía el proceso de trabajo; además trabaja constantemente con los inconvenientes que puedan surgir en el desarrollo del mismo, trabajando de forma individual, para obtener objetivos grupales, observa la capacidad interna de cada colaborador y lo maximiza.

Por ende, Malvicino (2003):

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplica los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confíen a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo (p. 78).

Así cada colaborador, cumple un rol destacable dentro de la organización, por ello, no es una iniciativa individual; sino, un compromiso organizacional que se encuentra en el proceso de planificación ya que fomenta relaciones sólidas que

facilitan los valores potenciado la confianza y el respeto, construyendo ambientes colaborativos de generación de ideas en base a la fortaleza de cada uno.

Para Serrano (2003) “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común” (p. 72).

Así se demuestra que el liderazgo organizacional permite la innovación constante, ya que cuenta con un equipo motivado en crear mejores procesos, mejores resultados, siendo la eficiencia y la eficacia el motor de sus decisiones, esta estimulación personal, se llega a través de la creatividad para integrar y entender las necesidades de cada uno.

Para Silíceo (1999) el líder es:

El constructor de la cultura organizacional ya que estará muy comprometido junto a la organización con sus valores para obtener una rentabilidad y un compromiso social, el nuevo líder deberá crear y promover sistemáticamente en todo el personal de la organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas. (p. 45).

Asimismo indica que en toda organización debe tener como eje importante los procesos humanos que son: La comunicación y la información, la integración y trabajo en equipo, la delegación y el empoderamiento, la motivación y el reconocimiento. Permitiendo, la creación de mecanismos de apoyo integrados en base al conocimiento y la información.

Por ende, Mercado (2002) señala las características de un líder:

**a. Valor inquebrantable:** se basa en el conocimiento de sí mismo y de la ocupación que uno desempeña. **b. Autodominio:** el hombre que no puede dominarse a sí mismo, jamás podrá dominar a otros. **c. Profundo sentido de justicia:** sin un sentido de nobleza y justicia, ningún líder puede influir en sus subordinados ni ser respetados por ellos. **d. Decisión:** el hombre que duda en sus decisiones demuestra que no está



muy seguro de sí mismo y por ende no puede dirigir a los demás con éxito. **e. El gerente de éxito debe plantear su trabajo y trabajar su plan.** (...) **f. Trabajar más que los demás.** (...) **g. Personalidad agradable.** (...) **h. Simpatía y comprensión.** (...) **i. Maestría en el detalle.** (...) **j. Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad.** (...) **k. Cooperación.** (pp. 603 – 604).

En un mundo donde la practicidad y la rapidez son las principales características, se pierden muchas veces las principales causas de éxito de una organización que es el reconocimiento de la integridad e individualidad de cada colaborador, por ello, el liderazgo organizacional es indispensable porque no solo apoya el crecimiento de cada uno de ellos sino de la organización en base a resultados, resaltando la potencia y permitiendo el desarrollo de la inteligencia emocional en sus acciones mejorando su preparación y las habilidades para utilizar los canales de comunicación adecuados.

### **1.2.2.1 Comportamiento organizacional**

Uno de los principales retos dentro de cada organización es poder identificar el comportamiento organizacional que viven los colaboradores en una institución, este comportamiento humano influye en la efectividad del cumplimiento de objetivos, involucrando cada acción individual.

Ante esto, Robbins (2004) señala que el comportamiento organizacional:

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (p. 8).

Al estar involucrado el individuo dentro de la organización, también se tiene en cuenta los valores, expectativas, capacidades, percepciones de cada uno de ellos en su trabajo diario de forma personal y grupal.

Por ende, Robbins & DeCenzo (2002) manifiestan sobre el comportamiento organizacional:

Se concentran primordialmente, en dos campos básicos. En primer término, el CO se fija en el comportamiento individual. Este campo basado predominantemente en aportaciones de psicólogos, incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo, el CO se refiere al comportamiento de los grupos, lo cual incluye las normas, las funciones, la formación de equipos y los conflictos. (...) Los comportamientos de los empleados que nos interesan concretamente son la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Además, (...) la satisfacción con el trabajo con es un comportamiento, sino un resultado que preocupa a muchos gerentes: (p. 257).

Por ello, cada colaborador que pertenece a una institución se ve influenciada en gran medida, esto permite describir las condiciones y perfiles que la institución requiere, comprender el comportamiento y sobretodo poder predecir las reacciones de los colaboradores en frente de algunas situaciones y poder tener un manejo de calidad en las actividades presentadas.

**Figura 1: ¿Cómo estudiar el comportamiento en las organizaciones?**



Figura 1: La mejor aproximación es mediante la combinación de teoría, investigación y práctica que se retroalimentaran. Alles, M., p. 23. "Comportamiento organizacional", 2008, Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Los colaboradores son personas que se involucran e integran con la institución, por ello su conocimiento debe ser completo para poder liderar y mantener una comunicación y un lenguaje entendible con ellos para llevar a motivar los comportamientos y optimizarlos en el desarrollo de sus funciones.

### **1.2.2.2 Motivación inspiracional**

El reto principal del compromiso con los colaboradores y de los colaboradores es poder generar una influencia positiva con ellos para alcanzar los objetivos deseados, y esto se logra involucrándolos con la visión de la institución, hacia donde se quiere llegar y donde ellos son el activo más importante.

Palomino (2010) manifiesta que se define como: “la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias” (p. 43).

Por ende, se elabora una estimulación constante e insertando un proyecto de vida en ellos dentro de la institución, enseñando que su aporte es importante sino que construye una parte dentro de ello, esto brinda un objetivo ya no solo profesional sino personal al colaborador al cumplir su labor, permitiendo en el mejor manejo de decisiones al identificar y sentir propio los objetivos.

Gómez (2006) indica que: “La motivación inspiracional donde el líder promueve la innovación y el desafío a superar el status quo” (p. 192).

El líder es la principal fuente de inspiración frente al colaborador, ya que le brinda la energía para poder llevar a cabo sus acciones, es una muestra de acción más que de palabra, por ende, entusiasmo y llena de optimismo al grupo de trabajo con expectativas de mejora e inspiración.

Por eso mismo, Guibert (2011) señala las características de la motivación inspiracional como:

- **Es un liderazgo centrado en la acción que no se pierde en formalismo y burocracias. – Es un factor independiente del Carisma.** El liderazgo carismático normalmente es inspiracional, apela a las emociones y los sentimientos de los colaboradores; les motiva y estimula para que trabajen más, Pero la inspiración puede autogenerarse. Líderes no carismáticos también puede autogenerarse. Líderes no carismáticos también pueden provocar inspiración. – **Se puede diferenciar claramente de la estimulación intelectual.** (p. 162).

La presencia del líder dentro de la organización no solo mejora los resultados operacionales, sino también comparte una visión creando un clima laboral armónico y de promoción de resultados.

### **1.2.2.3 Estimulación intelectual**

Uno de los principales factores en el liderazgo organizacionales es la estimulación intelectual lo que permite que los colaboradores sientan su avance profesional y reconocimiento de sus esfuerzos.

Guibert (2011) sostiene que “la estimulación intelectual puede ser muy efectiva si se complementa con estimulación emocional: discusión en grupo, alabanzas públicas” (p. 162).

Esta estimulación intelectual debe tener como soporte la estimulación emocional, ya que ambos van de la mano, mientras más conforme y proyección de cada colaborador de ser y hacer mejor su labor, este querrá capacitarse o especializarse en sus acciones.

Asimismo, Ayoub (2010) indica que la estimulación intelectual:

Se compone de dos facetas. Por una parte el líder posee inteligencia, conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencias y, por la otra, con esas capacidades estimula a sus seguidores a dar un nuevo enfoque a los problemas y buscar alternativas de solución antes de actuar. (p. 97).

Este nuevo enfoque que el líder transmite, no solo sirve para brindar calma a los colaboradores; sino para incentivarlos en sus funciones, llenándolos de pasión y haciendo suya la institución y promoviendo la capacitación de los mismos.

Ramos (2005) menciona sobre la estimulación intelectual:

Hace que los líderes lleven al equipo a definir el conflicto e identificar los hechos, determinar los resultados deseados y obtener opiniones abiertas. Estos líderes llevarán a las partes hacia una solución que integre los esfuerzos de los implicados en el conflicto. Así mismo, fomentan las soluciones adaptativas, creativas y reflexivas del personal frente a las precipitadas, defensivas y no adaptativas. En definitiva, reducen el estrés entre los subordinados creando un sentimiento de identidad a través de una red de apoyo. (p. 94).

Esta identificación con la institución fomenta nuevas oportunidades de desarrollo, promoviendo la creatividad y sostenibilidad de la motivación y actitud positiva frente a sus acciones, diseñado para dar aliento a la búsqueda de más información y generación de producción.

### **2.3. Definición de Términos**

**Comunicación institucional:** Conjunto de mensajes destinados a difundir información de interés público acerca de una institución, sobre sus políticas, objetivos y principales acciones.

**Comunicación persuasiva:** Tipología de publicidad prohibida que emite mensajes publicitarios que se difunden a través de procedimientos ilegales que los hacen llegar al público por debajo del umbral de percepción y que influencia sin existir percepción consciente de ello.

**Cultura:** Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre // Producto de la herencia social.

**Comunicación operativa** - la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. La comunicación interna juega un papel central en esta etapa para lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial.

**Cultura corporativa:** Conjunto de normas humanas y sociales o filosofía de actuación que forman el día a día de una empresa o institución.

**Definición de objetivos:** Forma de concretar lo que se quiere conseguir en un periodo de tiempo por parte de una organización.

**Efectividad** - corresponde a las conductas; la clave de la gestión es conseguir que los colaboradores tengan determinados comportamientos consistentes o que hacen factible alcanzar los objetivos estratégicos que definió la compañía. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro.

**Estrategia:** Planeamiento y ejecución de operaciones con el fin de alcanzar un objetivo. // Plan que integra los objetivos y políticas de una organización.

**Estrategia de motivación:** Acción y resultado de aplicar métodos y técnicas de investigación para conocer actitudes o conductas

**Función informativa:** Actividad realizada por un profesional de la comunicación consistente en ofrecer públicamente datos de utilidad sobre una organización.

**Liderazgo.** 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 transformar tanto a la empresa

como a las personas que colaboran en ella. En los animales desde la biología y la zoología, la función más importante del liderazgo en una especie dada es la de garantizar la supervivencia del género, mediante la cohesión de un grupo que garantiza la supervivencia de la variedad (búsqueda de alimento, movilidad, exploración, protección frente a riesgos) y su conservación (a través de la procreación).

**Misión.** Razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace

**Motivación:** Acción para animar o animarse e interés para ejecutar algo con interés y diligencia. Se define también como una preocupación recurrente por alcanzar un estado o meta, basado en un incentivo natural que energiza, orienta y determina la conducta de un individuo.

**Plan de comunicación:** Conjunto general de técnicas, estrategias y acciones de comunicación que rigen la Política comunicativa y objetivos de una organización.

**Política corporativa:** Conjunto de principios en que se fundamenta la actividad de una organización corporativa.

**Público:** Conjunto de personas, próximas o distantes, con un interés en común // Conjunto organizado de sectores públicos, económicos o sociales que puedan en determinadas situaciones y condiciones prestar su colaboración efectiva a las organizaciones o por otra parte frenar su desarrollo.

**Público objetivo:** Conjunto o segmento de personas o grupos sociales a las que se dirigen las diversas acciones, actividades, productos o servicios de una organización.

**Política corporativa:** Conjunto de principios en que se fundamenta la actividad de una organización corporativa.

**Relaciones públicas:** Conjunto de actividades y programas de comunicación

efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable.

**El vínculo** - se profundiza o se daña cuando surgen acciones que afectan positiva o negativamente la percepción de trato justo, el respeto, la equidad. Por esta razón es muy relevante desarrollar una gestión de comunicación cuidadosa cada vez que exista la posibilidad que los colaboradores consideren que una medida o decisión organizacional daña alguno de estos atributos



## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada**

##### **Hipótesis general**

La comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional

##### **Hipótesis Específicas**

- La **planeación estratégica** de la comunicación interna se relaciona directamente en el en el liderazgo organizacional
- La **planeación táctica** de la comunicación interna se relaciona directamente en el liderazgo organizacional
- La **planeación operativa** de la comunicación interna se relaciona directamente en el liderazgo organizacional

## 2.2 Variables y definición operacional

### 2.1. Variables y definición operacional

Variable	Dimensiones	Indices
<p><b>Comunicación interna</b></p> <p>Enrique, Madroñero, Morales, Soler (2008) sostienen que:</p> <p>Concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: Contar sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas áreas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y el menor coste posible. (p. 51).</p>	<p><b>1.1 Planeación de la comunicación estratégica</b></p> <p>Reyes (2012) señala que la planeación estratégica:</p> <p>Es un instrumento que puede emplearse para educar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones. (p. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eficaz</b></li> </ul> <p>Merlí (1997) señala que:</p> <p>La capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo. (p. 1).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectiva</b></li> </ul> <p>Moreno (2009) indica que “es establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito” (p. 13).</p>
	<p><b>1.2. Planeación de la comunicación táctica</b></p> <p>Luna () señala que:</p> <p>Se determina en los mandos medios de la empresa, que dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo. (p. 62)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información asertiva</b></li> </ul> <p>Rojas (1993) manifiesta que es: el emisor adopta una actitud de franqueza y congruencia, su estilo es directo y franco, basado en el respeto mutuo, la confianza y una predisposición favorable hacia su receptor. (p. 147)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canales de comunicación</b></li> </ul> <p>Blanco, Prado &amp; Mercado (2016) señalan que:</p>

		<p>A utilización de los canales de comunicación personales o masivos dependerá de cada empresa y de los objetivos que persiga alcanzar, ya que ambos canales son óptimos. La comunicación personal puede ser más eficaz que la comunicación masiva, Sin embargo, los medios de comunicación de masas pueden ser la mejor forma de estimular la comunicación personal. (p. 219).</p>
	<p><b>1.3. Planeación de la comunicación operativa</b></p> <p>Luna (2015) indica que:</p> <p>Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas (...) detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa. Los administradores de nivel inferior desarrollan planes para periodos cortos y se centran en tareas de rutina. (p. 63).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información efectiva</b></li> </ul> <p>Fernández (2016) manifiesta:</p> <p>“Consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas” (p. 111).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivacional</b></li> </ul> <p>Carrillo (2008) indica que:</p> <p>“Capacidad de hacer funcionar, por uno mismo, el propio potencial” (p. 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación de visión y valores</b></li> </ul> <p>Johnson y Acholes (2001) señalan:</p> <p>Una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización. <b>Visión:</b> Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización (p. 220).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valores</b></li> </ul> <p>Hultman (2005) señala que:</p> <p>Son los conceptos psicológicos, internos a una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización. (p. 179).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabajo en equipo</b></li> </ul> <p>Koenes (1998) señalan que “El papel que, como miembro de un equipo en acción, desempeña cada uno de sus integrantes en relación con los demás integrantes” (p.72).</p>
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Índices</b>
<p><b>Liderazgo organizacional (Variable efecto)</b></p> <p>Blanchard (2007) señala que el liderazgo organizacional: Es la etapa final del viaje de transformación. Que un líder pueda funcionar bien como líder organizacional- alguien que supervisa a más de un equipo- depende de la perspectiva, la confianza y la comunidad alcanzadas durante las tres</p>	<p><b>1.4. Comportamiento organizacional</b></p> <p>Díaz &amp; Rosales (2003) señala que: “Estas formas son las relaciones en los grupos humanos, especialmente los pequeños grupos y el grupo de trabajo; y dentro de ellos, ciertas manifestaciones típicas de la conducta, como la solidaridad, la participación de actividades compartidas y otras más complicadas” (p. 245).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad</b></li> </ul> <p>Del Rey, Martínez &amp; Sánchez (2007) señala que: Aplicación en todo caso de las normas previstas para los supuestos de concurrencia empresarial (contrata y subcontratas y sucesión de empresas principalmente). (p. 171).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equidad</b></li> </ul> <p>Robbins (1998) señala que: Los individuos no solo están interesados en el monto absoluto de las recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también en la relación de este monto con lo que obtienen los demás. Las entradas, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia se comparan con</p>

<p>primeras etapas del viaje de transformación del líder. La clave para desarrollar una organización eficaz es crear un ambiente que valore tanto las relaciones como los resultados. (p. 133).</p>		<p>salidas como los niveles salariales, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. (p. 61).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente físico</b></li> </ul> <p>Kendall &amp; Kendall (1997) manifiestan que:</p> <p>La observación del ambiente físico donde trabaja el tomador de decisiones también revela mucho acerca de sus requerimientos de información. Más frecuentemente, esto significa examinar sistemáticamente las oficinas de los tomadores de decisiones, debido a que las oficinas constituyen su lugar de trabajo. (p. 180).</p>
	<p><b>1.5. Motivación inspiracional</b></p> <p>Palomino (2010) manifiesta que se define como: “la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias” (p. 43).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influencia idealizada</b></li> </ul> <p>Ayoub (2010) indica que:</p> <p>Un meta análisis sugiere que el carisma y al estimulación intelectual se relacionan más con criterios de eficacia en las organizaciones públicas que en las privadas. (p. 94).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesionalismo</b></li> </ul> <p>Bruhn (2015) señala que:</p> <p>Un discurso y una práctica de la administración de las organizaciones que se enfoca en la estandarización de prácticas, objetivos, evaluaciones y certificaciones laborales. (p. 8).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consideración individualizada</b></li> </ul> <p>Herreros (2010) indican que:</p> <p>Se refleja en comportamientos en los que los líderes muestran su interés por el desarrollo de sus</p>

		<p>subordinados y por su seguridad física y psicológica. Lo hacen escuchando, interesándose, empatizando y mostrando su compasión, especialmente en los momentos más difíciles, cuando más los necesitan sus empleados. (p. 136).</p>
	<p><b>1.6. Estimulación intelectual</b></p> <p>Martínez (2004) señala que:          Provee a los subordinados con un flujo de ideas nuevas desafiantes supuestas para estimular el replanteamiento de viejas formas de hacer las cosas; ello, hace que surja el reconocimiento de problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de las creencias y valores de los subordinados. (p. 91).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo profesional</b>            Sánchez (2017) señala que: Debería llegar a todas las personas para alcanzar una sociedad de la información inclusiva que tenga un nivel de preparación adecuado para un uso eficiente de las tecnologías, que estas faciliten la mejora de la empleabilidad. (p. 68).</li> <li>• <b>Reconocimiento</b>            Martínez (2011) indican que es donde: se desarrollan nuestros sentidos de autoconfianza, autoestima y auto respeto y la falta de él produce daños en estos sentidos como el odio de sí colectivo. (p. 1827).</li> <li>• <b>Ascenso</b>            La Real Academia española (2017) manifiesta que es: “Cada uno de los grados señalados para el adelanto en una carrera o jerarquía” (párr. 2).</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Diseño metodológico

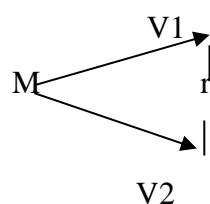
##### 3.1.1. Diseño de investigación

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el diseño no experimental.

**a) Diseño no experimental:** Por que se realiza sin manipular deliberadamente alguna de las variables, ya que los efectos generados entre ellas, existen. Es decir, trata de observar el problema tal como se da en la realidad, para después comprobarse. Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su propuesta señalaron que "el diseño no experimental trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables". (p. 152)

**b) Corte transversal:** porque se aplicará el instrumento en un momento único. Desde la perspectiva de su alcance es de corte transversal porque las variables: **comunicación interna en el liderazgo organizacional** se observan como son; es decir no se generan situaciones, ni son provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza

Según el esquema siguiente:



c) **Tipo de investigación**

**Aplicativa:** Porque se hará uso de los conocimientos ya existentes como teorías, enfoques, principios en cada variable de estudio.

d) **Nivel de investigación**

**Descriptivo:** Porque se describirán las características más relevantes de cada variable, como es el caso de la variable independiente: **comunicación interna** y la variable dependiente: **liderazgo organizacional**

**Correlacional:** Porque se medirá la correlación entre la variable independiente: **comunicación interna** y la variable dependiente: **liderazgo organizacional**.

### 3.1.2. Enfoque de la investigación

Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación es cualitativa, porque se utiliza los indicadores de las dimensiones que miden las variables para cuantificar el estado de las mismas. Y también se realiza un análisis profundo desde los enfoques, ya que las características del problema se basan sustancialmente en la percepción del público y los expertos respecto al problema. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 72).

- **Cualitativa:** Los datos recolectados mediante las técnicas de investigación, permiten realizar la descripción de las características de las variables de investigación en su estado natural.

Se considera a tres expertos del tema. El grupo poblacional por ser muy pequeño no se recurrirá al muestreo **no probabilístico**; sin embargo, el grupo accederá a participar en la investigación a través de una entrevista.

Por tanto, en la presente investigación se realizarán procesos sistemáticos y empíricos que se aplicarán al objeto de estudio.



### 3.1.3. Método de la investigación

En la presente investigación se utilizará el método inductivo - analítico ya que se investigará una parte de la muestra y los análisis se harán de lo particular a lo general. Es decir, el estudio abarcará de lo individual a lo general.

Al respecto Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) nos refieren que:

El método analítico, permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Detallan que este método es aplicable en diversas áreas como medicina, educación, el análisis de las instituciones, entre otras. (p.87)

Entre los métodos que se utilizarán en la presente investigación tenemos:

- **Inductivo:** Se seguirá la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos. La derivación inductiva permitirá llegar a una generalización y contrastación de los hechos.
- **Estadístico:** Se utilizará herramientas estadísticas para arribar a conclusiones y recomendaciones. Los métodos empíricos utilizados en la investigación son utilizados para revelar y explicar las características observables de hechos de la realidad que suponen determinadas operaciones prácticas, tanto de objetos estudiados y, medios y materiales del conocimiento. Estos medios son la observación, la medición y experimentación. En nuestra investigación utilizamos el promedio ponderado y porcentaje acumulado.
- **Analítico:** Se desintegrará la realidad estudiada en sus partes, para ser investigadas a profundidad y establecer la correlación que existe entre las variables objeto de estudio.

## 3.2. Población y muestra de la Investigación

### 3.2.1. Población

La población es el conjunto de todos los elementos u observaciones posibles que caracterizan al objeto de investigación. Hernández (2010), manifiesta lo siguiente: "la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc.; en la cual se recolectarán los datos, que sea representativo de la población para la presente investigación "(p. 87)

### 3.2.2. Muestra de estudio

Para definir la población objeto de estudio, el diseño muestral del trabajo de investigación es no probabilístico, se seleccionó de carácter direccional, que está referido **50 trabajadores**, de la Municipalidad de Surco, que laboran en las áreas **administrativas y de comunicaciones e imagen**; con permanencia en la institución por más de 8 meses.

## 3.3. Operalización de las Variables

NOMINACION DE LA VARIABLE	INDICADORES DE LA VARIABLE
COMUNICACIÓN INTERNA V1	1.1. Planeación estratégica 1.2. Planeación táctica 1.3. Planeación operativa
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL V2	2.1. Comportamiento organizacional 2.2. Motivación Inspiracional 2.3. Estimulación Intelectual

## 3.4. Técnicas de recolección de datos

### 3.4.1. Técnicas

- **Técnica del fichaje:** para la recolección de datos o la información conceptual se utilizó la técnica del fichaje para registrar información significativa y de interés para el investigador.

- **Encuesta:** conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a todos los elementos de la población o grupo a investigar.

#### 3.4.2. Instrumentos

- **Cuestionario:** conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información concreta en función a la investigación. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.
- **Plantilla de observación estructurada:** consiste en expresar en términos observables toda la información contenida en conductas o eventos, de manera que no se produzca pérdida de información o matiz expresivo. Como principal característica, se establecen las unidades de observación o mínima cantidad de información referida a la conducta o evento que constituye el núcleo central de nuestra observación y al entorno que le rodea.

#### 3.4.3. Validez

Con el propósito de determinar la validez del contenido y la validez de construcción del instrumento, éste estuvo sometido a la opinión de tres expertos especializados con el tema a investigar.

#### 3.4.4. Aspectos éticos

En la presente investigación se mantendrá la transparencia en todos los datos que se recopile, contemplando los valores que están dentro de la ética profesional. Asimismo, la investigación se viene realizando con el apoyo de tesis, libros y diversos documentos de manera legal.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de análisis y resultados**

Ya que el objetivo de esta investigación era identificar como se relaciona la comunicación interna de la municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional, se tomó una muestra equilibrada de 50 que laboran en la Municipalidad de Surco, que laboran en las áreas administrativas y de comunicaciones e imagen; con permanencia en la institución por más de 8 meses.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión se elaborarán tablas y gráficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el promedio ponderado y porcentaje acumulado, para describir los aspectos abordados a lo largo de la investigación realizada, los resultados obtenidos y su análisis.

## Variable 1: Comunicación interna

### Cuadro 1

#### Eficaz

La comunicación logra que me sienta miembro de la empresa y se comprometa con los objetivos de ésta

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12,0	12%
4	14	14,0	26%
3	16	16,0	42%
2	8	8,0	50%
1	0	0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

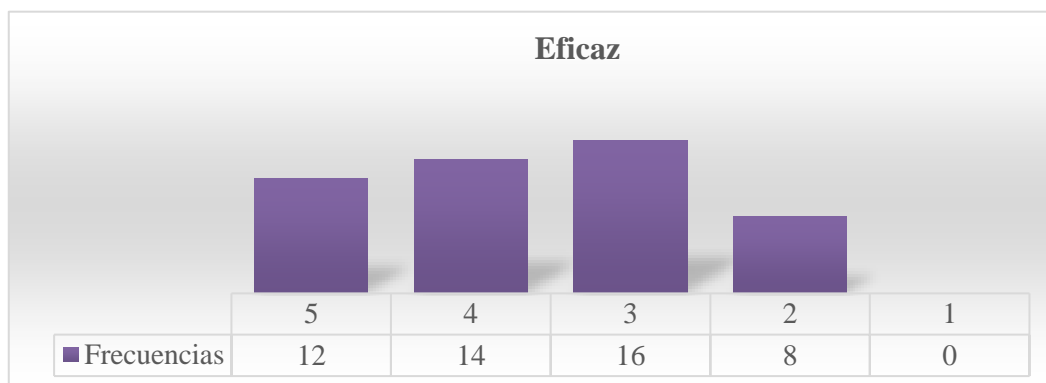


Figura 1: Eficaz

Fuente propia

#### Interpretación:

En la figura 1 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 16 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 8, que representa malo y los valores intermedios son 14 y 12 que representan el nivel bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **eficaz**, relacionada a la figura 1 fue de 3.60, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

## Cuadro 2

### Eficaz

Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)

Válidos				50
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	13	13,0	13%	
4	14	14,0	27%	
3	19	19,0	46%	
2	4	4,0	50%	
1	0	0	50%	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>		

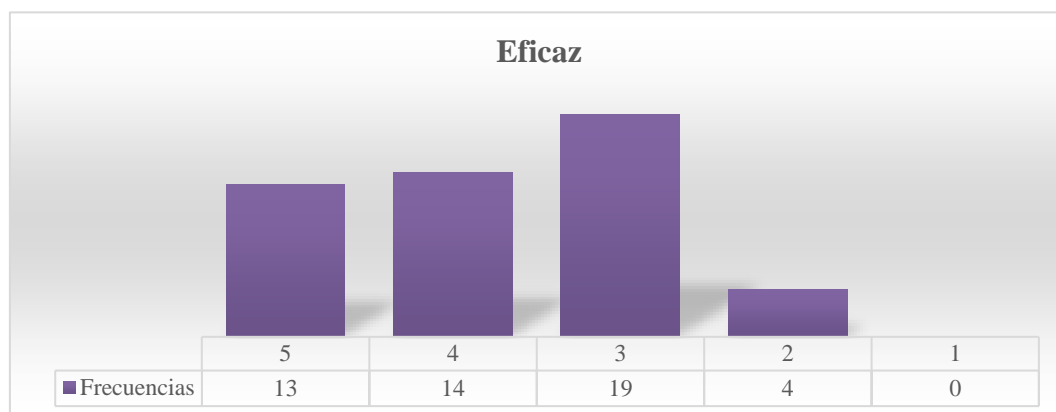


Figura 2: Eficaz

Fuente propia

#### Interpretación:

En la figura 2 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 19 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 4, que representa malo y los valores intermedios son 14 y 13 que representan el nivel bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **eficaz**, relacionada a la figura 2 fue de 3.72, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

### Cuadro 3

#### Eficaz

¿Cree que la comunicación interna favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	14	14,0	14%
4	16	16,0	30%
3	18	18,0	48%
2	2	2,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

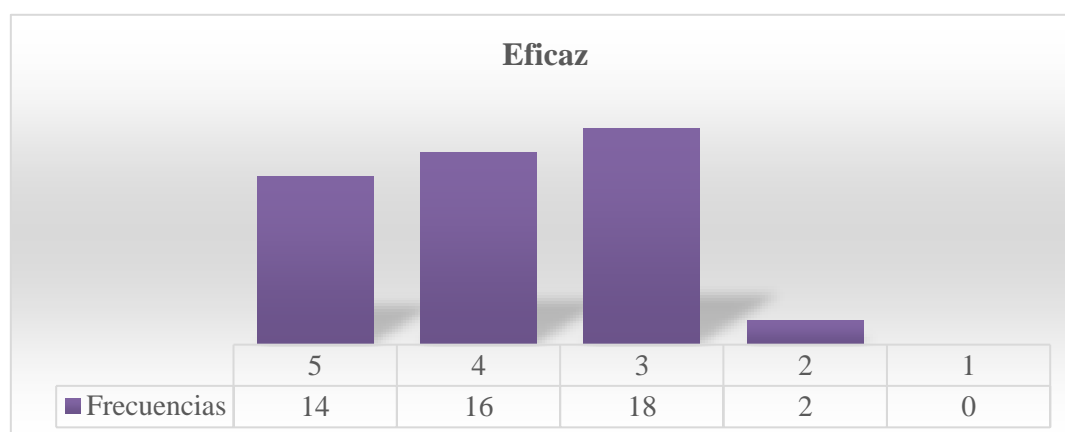


Figura 3: Eficaz

Fuente propia

#### Interpretación:

En la figura 3 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 2, que representa malo y los valores intermedios son 16 y 14 que representan el nivel bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **eficaz**, relacionada a la figura 3 fue de 3.84, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

### Cuadro 4

#### Efectiva

La comunicación en la organización es efectiva

Válidos				50
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	10	10,0	10%	
4	18	18,0	28%	
3	15	15,0	43%	
2	7	7,0	50%	
1	0	0,0	50%	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>		

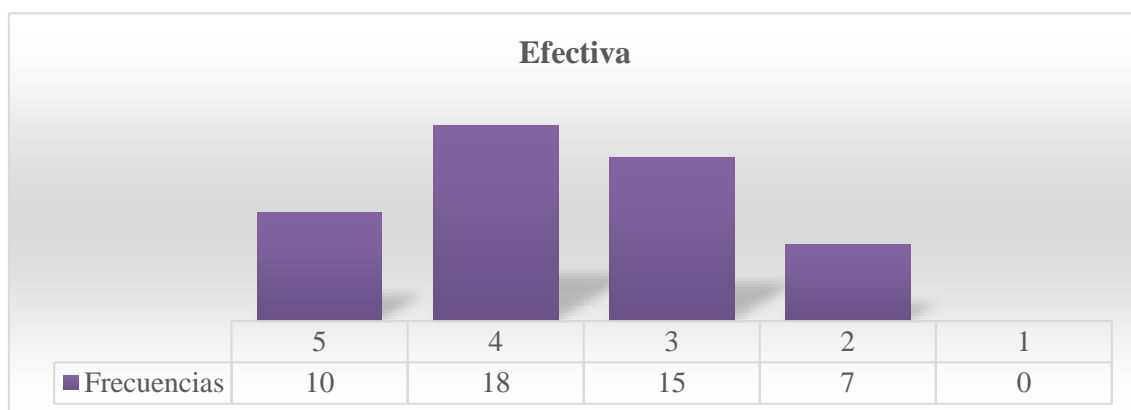


Figura 4: Efectiva

Fuente propia

#### Interpretación:

En la figura 4 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala bueno; el menor valor es 7, que representa malo y los valores intermedios son 15 y 10 que representan el nivel regular y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **efectiva**, relacionada a la figura 4 fue de 3.62, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.



### Cuadro 5

#### Efectiva

¿Fluye adecuadamente la información con sus compañeros y departamentos de la organización?

Válidos				50
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	16	16,0	16%	
4	15	15,0	31%	
3	19	19,0	50%	
2	0	0,0	50%	
1	0	0,0	50%	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>		

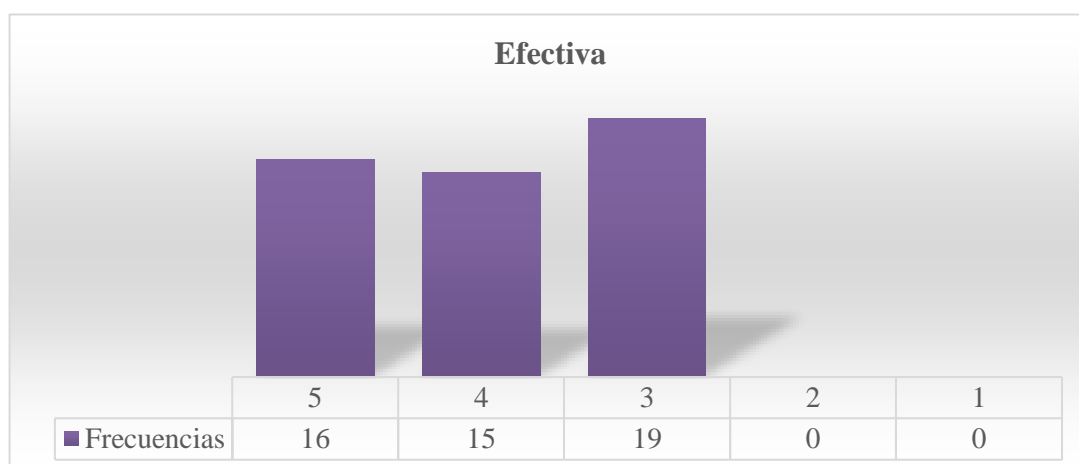


Figura 5: Efectiva

Fuente propia

#### Interpretación:

En la figura 5 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 19 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 15, que representa bueno y el valor intermedio es 16 que representan el nivel muy bueno.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **efectiva**, relacionada a la figura 5 fue de 3.94, que representa el **nivel medio, rango bueno**.

**Cuadro 6**  
**Resumen de indicadores de análisis de la planeación de la comunicación estratégica**

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
<b>Eficaz</b>	3.60	3.72	74.40%
<b>Eficaz</b>	3.72		
<b>Eficaz</b>	3.84	3.78	75.60%
<b>Efectiva</b>	3.62		
<b>Efectiva</b>	3.94		
		<b>3.75</b>	75.60%

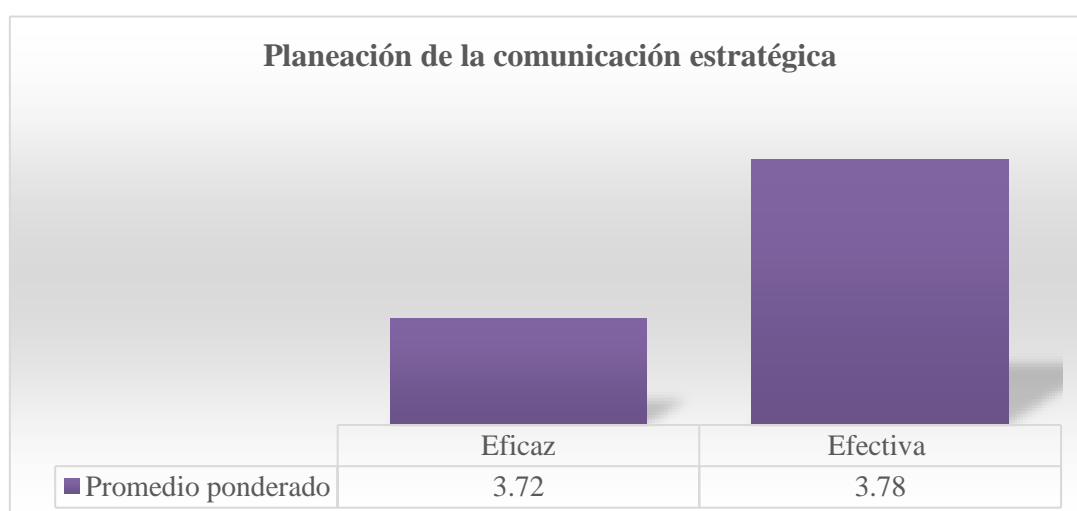


Figura 6: Resumen de indicadores de análisis de la planeación de la comunicación estratégica.

Fuente propia.

**Interpretación:**

La figura 6 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la planeación de la comunicación estratégica en la comunicación interna. El mayor valor es de 3.78 (nivel bajo, rango bueno) que corresponden a efectiva y el valor bajo de 3.72 (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a eficaz.

**En conclusión**, el promedio general de la comunicación estratégica está determinado por el valor de 3.75, nivel bajo, rango bueno, con un valor porcentual de 75.60%.

### Cuadro 7

#### Información asertiva

La información que los directivos de la organización quieren transmitir es ampliamente difundida, otro tipo de información es filtrada, restringida o limitada para ciertas áreas de la organización

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	14	14,0	14%
4	15	15,0	29%
3	20	20,0	49%
2	1	1,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

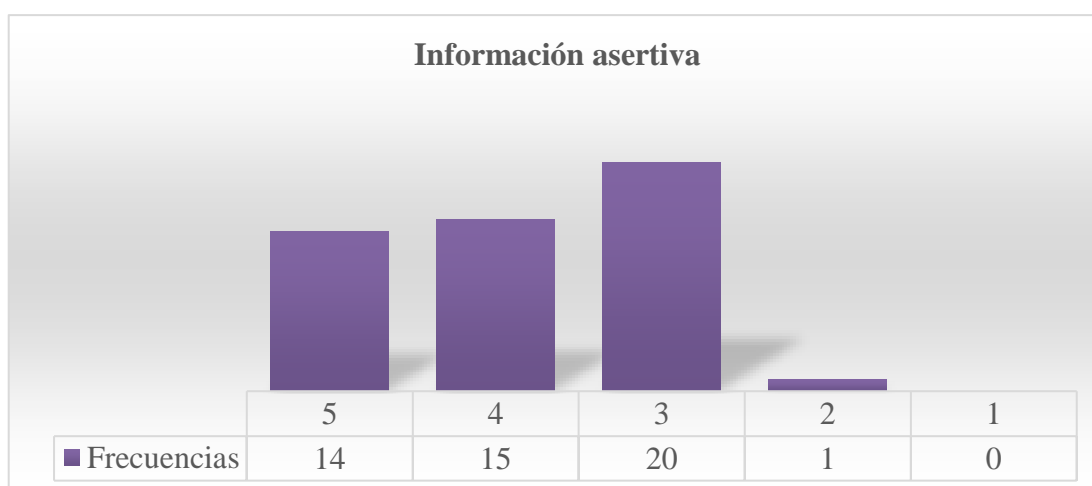


Figura 7: Información asertiva

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 7 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 20 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 1, que representa malo y los valores intermedios son 15 y 14, que representan bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **información asertiva**, relacionada a la figura 7 fue de 3.84, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 8****Información asertiva**

Los directivos de la organización sienten que la comunicación es importante para que sienten confianza en los trabajadores

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	16	16,0	16%
4	15	15,0	31%
3	18	18,0	49%
2	1	1,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

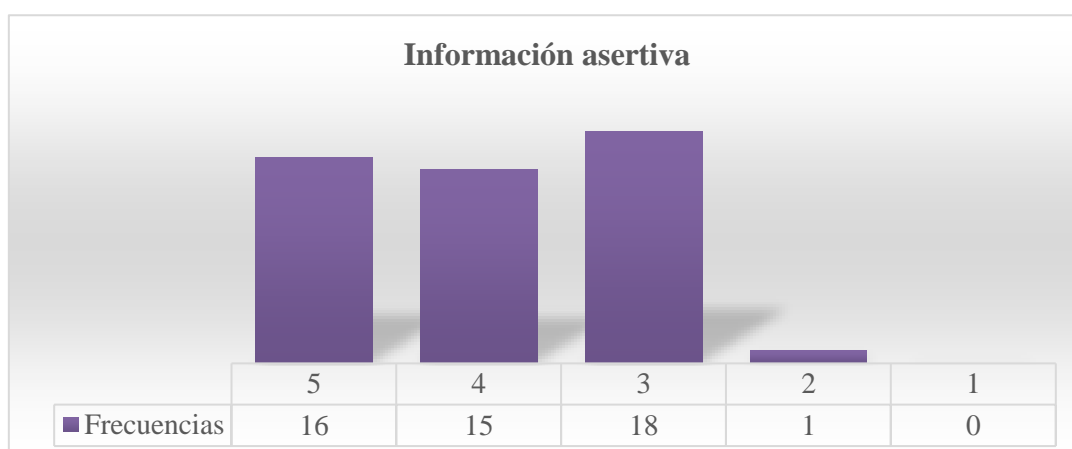


Figura 8: Información asertiva

**Interpretación:**

En la figura 8 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 1, que representa malo y los valores intermedios son 16 y 15, que representan muy bueno y bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **información asertiva**, relacionada a la figura 8 fue de 3.92, que representa el **nivel medio, rango bueno**.

**Cuadro 9****Canales de comunicación**

¿Cómo valora el uso de los canales de información (reuniones, correos, grupos de trabajo, comunicación informar) entre sus compañeros y departamentos de la organización?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	17	17,0	17%
4	19	19,0	36%
3	14	14,0	50%
2	0	0	50%
1	0	0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

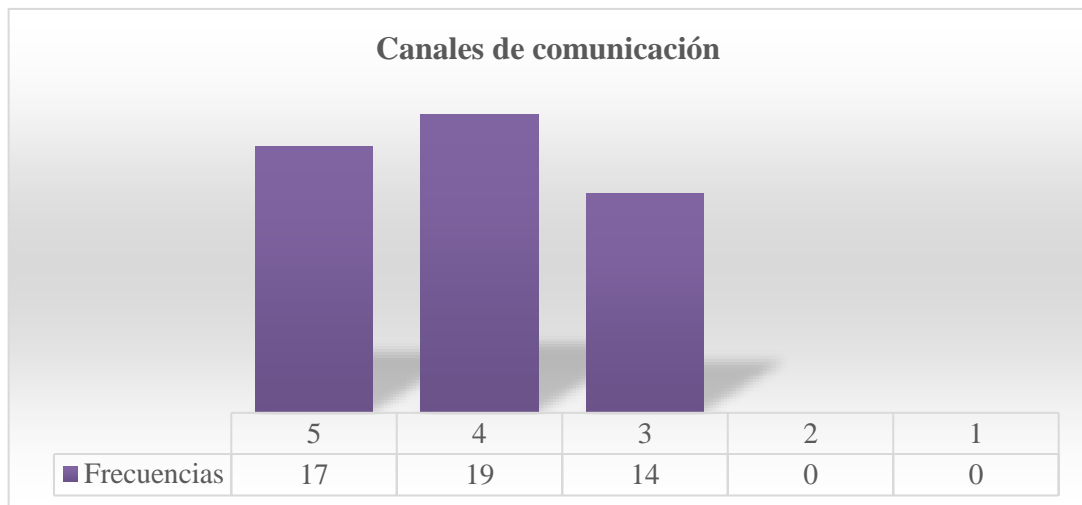


Figura 9: Canales de comunicación

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 9 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 19 que representa el nivel de escala bueno; el menor valor es 14, que representa regular y el valor intermedio es 17 que representa muy bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de los **canales de comunicación**, relacionada a la figura 9 fue de 4.06, que representa el **nivel medio, rango bueno.**

Cuadro 10

## Canales de comunicación

¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar información sobre cultura y valores a su equipo?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	18	18,0	18%
4	17	17,0	35%
3	15	15,0	50%
2	0	0,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

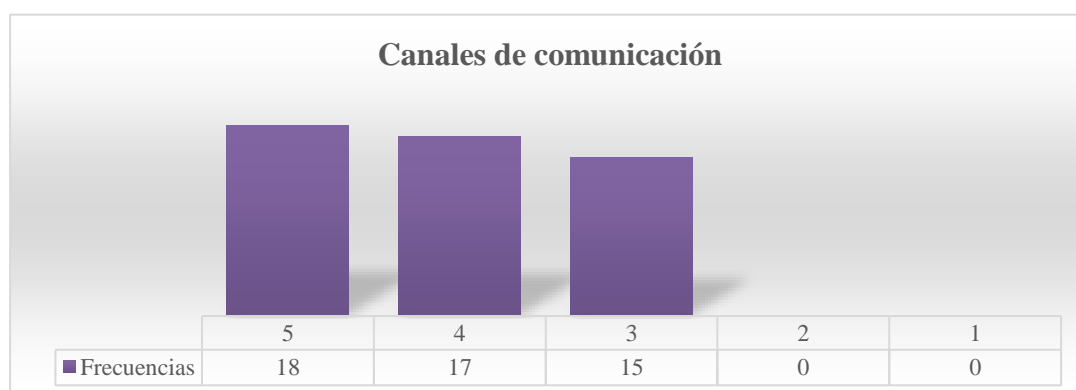


Figura 10: Canales de comunicación

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 10 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala muy bueno; el menor valor es 15, que representa regular y el valor intermedio es 17 que representa bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de los **canales de comunicación**, relacionada a la figura 10 fue de 4.06, que representa el **nivel medio, rango bueno.**

**Cuadro 11**  
**Resumen de indicadores de análisis de la planificación de la comunicación táctica**

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Información asertiva	3.84	3.88	77.60%
Información asertiva	3.92		
Canales de comunicación	4.06	4.06	81.20%
Canales de comunicación	4.06	<b>3.97</b>	79.40%

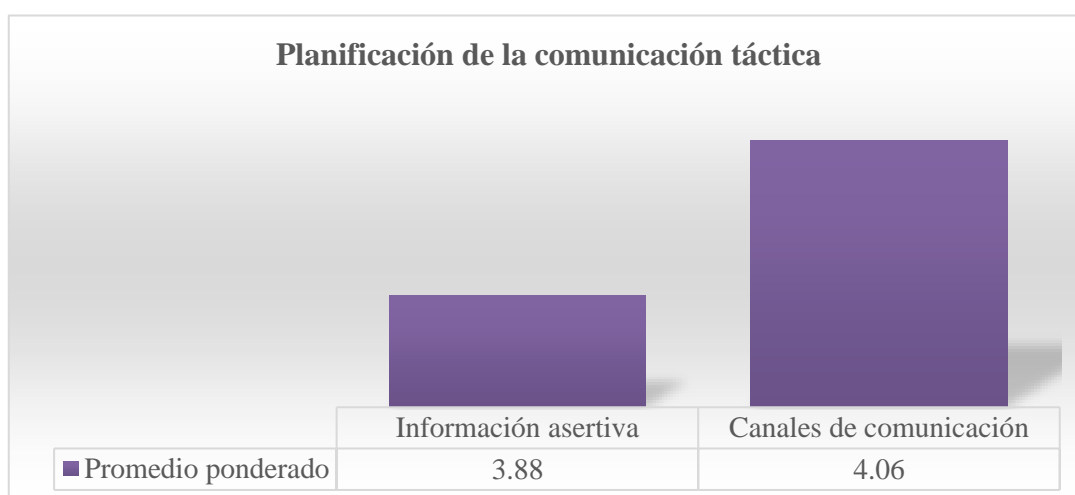


Figura 11 comunicación táctica

Fuente propia

Resumen de indicadores de análisis de la planeación de la comunicación táctica.

**Interpretación:**

La figura 11 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la planeación de la comunicación táctica en la comunicación interna. El mayor valor es de 4.06 (nivel medio, rango bueno) que corresponden a canales de información y el valor bajo de 3.88 (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a información asertiva.



En conclusión, el promedio general de los valores institucionales está determinado por el valor de 3.97, nivel medio, rango bueno, con un valor porcentual de 79.40%.

### Cuadro 12

#### Información efectiva

Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12,0	12%
4	13	13,0	25%
3	20	20,0	45%
2	5	5,0	50%
1	0	0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

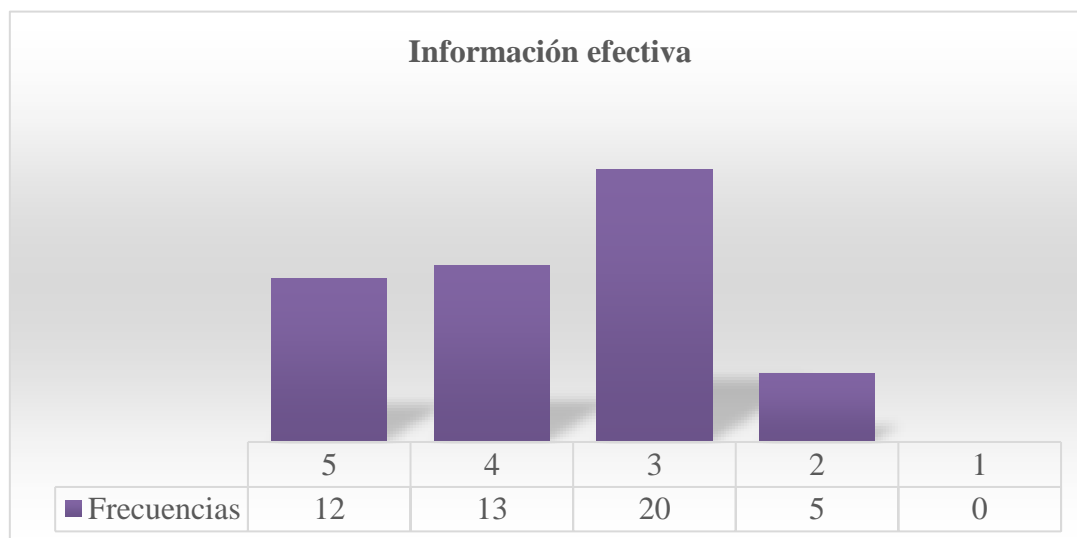


Figura 12: Información efectiva

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 12 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 20 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 5, que representa malo y los valores intermedios son 13 y 12 que representa bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de la comunicación táctica, relacionada a la figura 12 fue de 3.64, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 13****Motivacional**

¿Considera que el modelo de comunicación empleado por la gerencia facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la organización?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	15	15,0	15%
4	18	18,0	33%
3	13	13,0	46%
2	3	3,0	49%
1	1	1,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

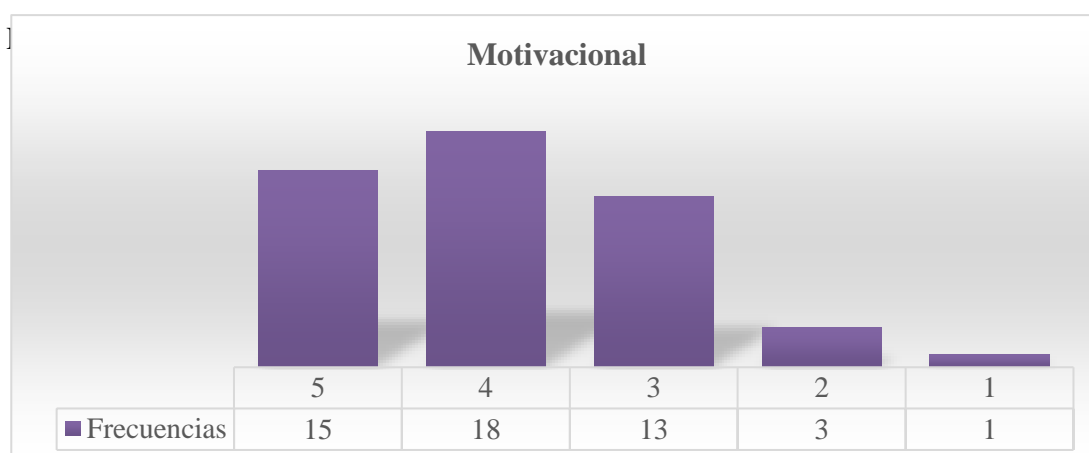


Figura 13: Motivacional

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 13 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala bueno; los menores valores son 3 y 1, que representa malo y deficiente; los valores intermedios son 15 y 13 que representa muy bueno y regular, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de la **motivacional**, relacionada a la figura 13 fue de 3.86, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 14****Comunicación de visión y valores**

Entienden los miembros del equipo la visión, metas y valores organizacionales

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12,0	12%
4	16	16,0	28%
3	15	15,0	43%
2	7	7,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

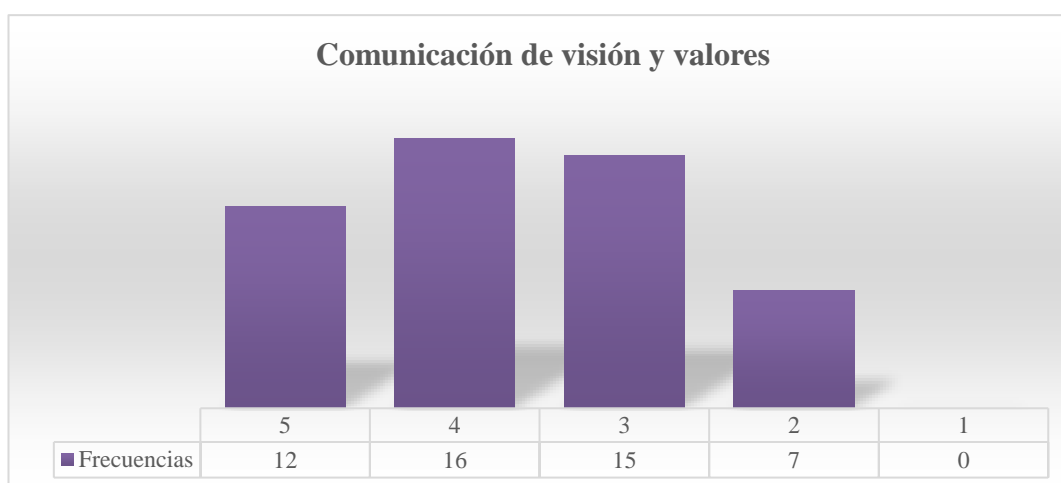


Figura 14: Comunicación de visión y valores

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 14 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 16 que representa el nivel de escala bueno; el menor valor es 7, que representa malo; los valores intermedios son 15 y 12 que representa regular y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de la **motivacional**, relacionada a la figura 13 fue de 3.66, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 15****Valores**

¿Considera de la comunicación está enfocada a alcanzar los objetivos organizacionales?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	18	18,0	18%
4	22	22,0	40%
3	36	36,0	76%
2	13	13,0	89%
1	11	11,0	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

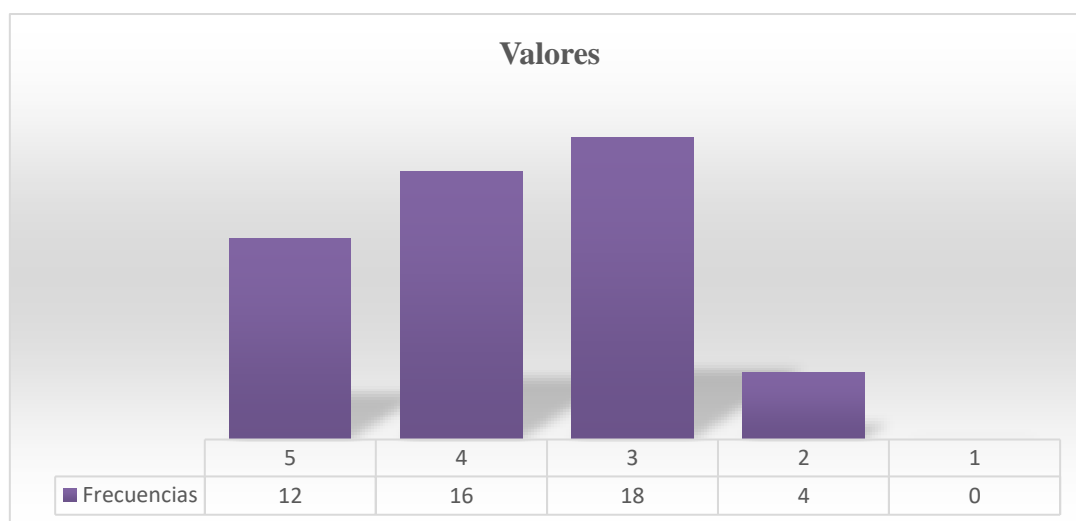


Figura 15: Valores

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 15 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 4, que representa malo; los valores intermedios son 16 y 12 que representa bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de los **valores**, relacionada a la figura 15 fue de 3.72, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 16****Trabajo en equipo**

La comunicación hacia los miembros de la organización fomenta al trabajo en equipo comprometidos con la organización

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	13	13,0	13%
4	17	17,0	30%
3	18	18,0	48%
2	2	2,0	50%
1	0	0,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

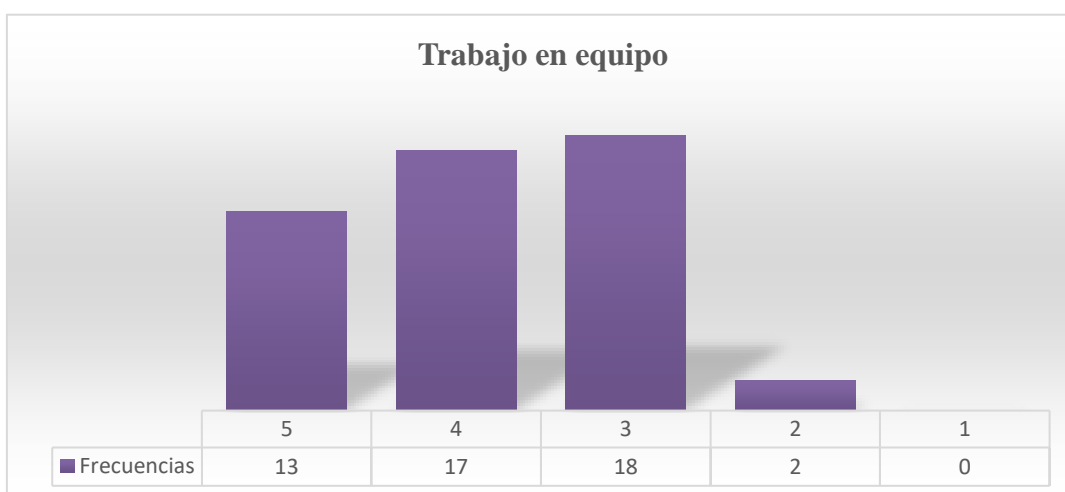


Figura 16: Trabajo en equipo

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 16 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 18 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 2, que representa malo; los valores intermedios son 17 y 13 que representa bueno y muy bueno, respectivamente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de los **valores**, relacionada a la figura 16 fue de 3.82, que representa el **nivel bajo, rango bueno**.

**Cuadro 17****Resumen de indicadores de Planeación de la comunicación operativa**

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Información efectiva	3.64	72.80%
Motivacional	3.86	77.20%
Comunicación de visión y valores	3.66	73.20%
Valores	3.72	74.40%
Trabajo en equipo	3.82	76.40%
	<b>3.74</b>	74.80%

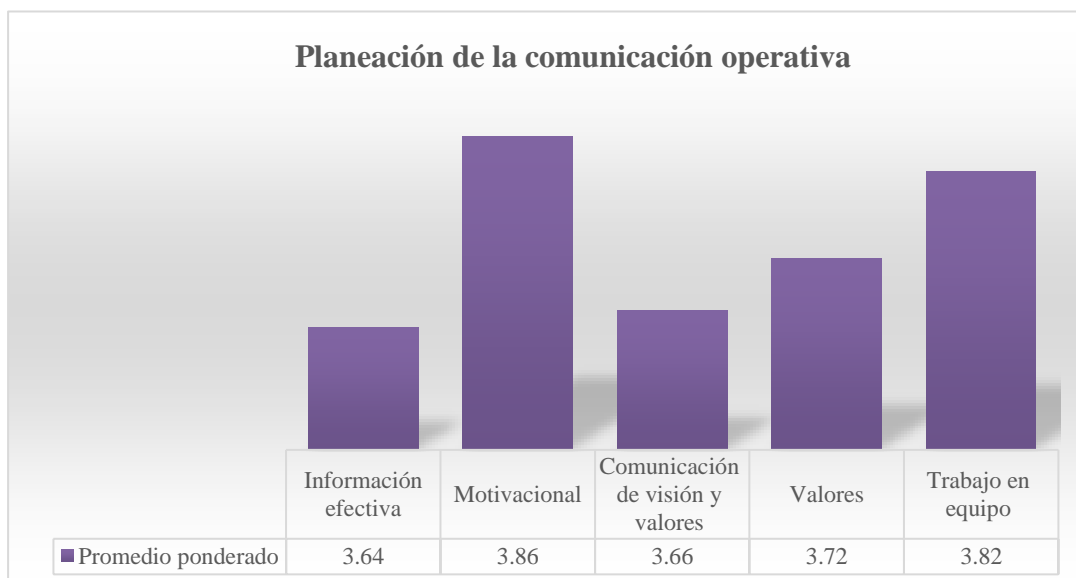


Figura 17: Resumen de indicadores de análisis de la comunicación operativa.

Fuente propia.

### **Interpretación:**

La figura 17 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la planeación de la comunicación operativa en la comunicación interna. Los mayores valores son de 3.86 (nivel bajo, rango bueno) y 3.82 (nivel bajo, rango bueno) que corresponden a motivacional y trabajo en equipo y los valores bajos son 3.66 (nivel bajo, rango bueno) y 3.64 (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a comunicación de visión y valores e información efectiva; y el valor intermedio es valores con 3.72 (nivel bajo, rango bueno).

En conclusión, el promedio general de la planeación de la comunicación operativa está determinado por el valor de 3.74, nivel bajo, rango bueno, con un valor porcentual de 74.80%.

**Variable 2: Liderazgo organizacional**  
**Cuadro 18**

**Responsabilidades**

Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12,0	12%
4	11	11,0	23%
3	14	14,0	37%
2	9	9,0	46%
1	4	4,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

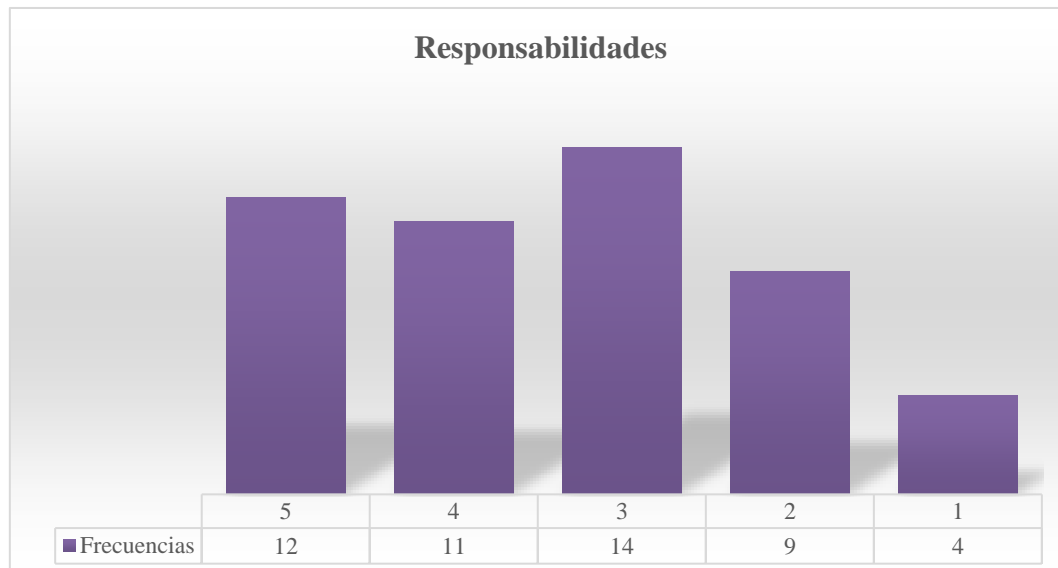


Figura 18: Responsabilidades

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 18 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan



son 14 y 12 que representan el nivel de escala regular y muy bueno; los menores valores son 9 y 4, que representan malo y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 11 es bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de las **responsabilidades**, relacionada a la figura 18 fue de 3.40, que representa el **nivel alto, rango regular.**

### Cuadro 19

#### Responsabilidades

Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	11	11,0	11%
4	14	14,0	25%
3	10	10,0	35%
2	8	8,0	43%
1	7	7,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

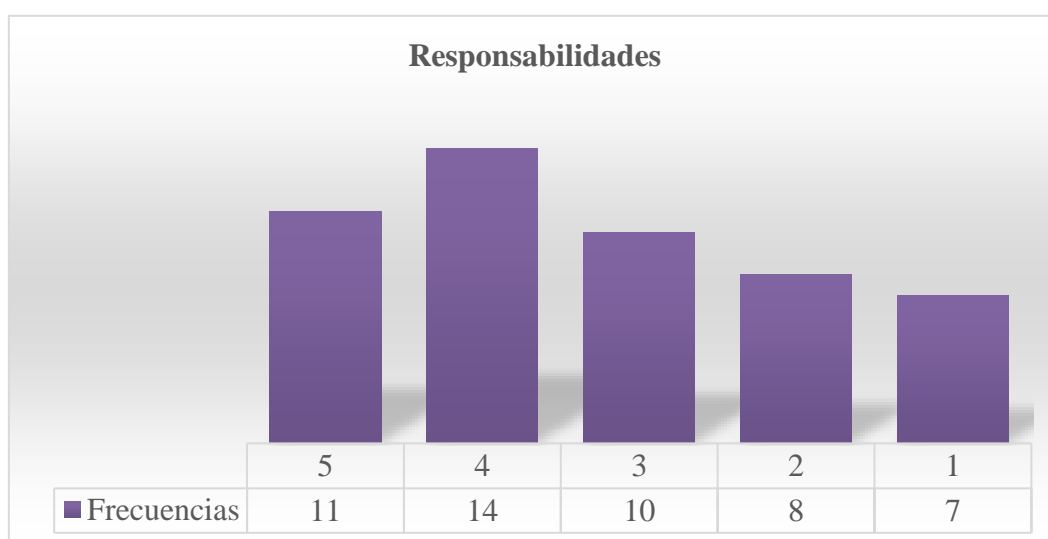


Figura 19: Responsabilidades

**Interpretación:** En la figura 19 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 14 y 11 que representan el nivel de escala bueno y muy bueno; los menores valores son 8 y 7, que representan malo y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 10 es regular.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de las **responsabilidades**, relacionada a la figura 19 fue de 3.28, que representa el **nivel alto, rango regular.**

### Cuadro 20

#### Equidad

El desempeño de las funciones es correctamente evaluado

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	10	10,0	10%
4	13	13,0	23%
3	14	14,0	37%
2	9	9,0	46%
1	4	4,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

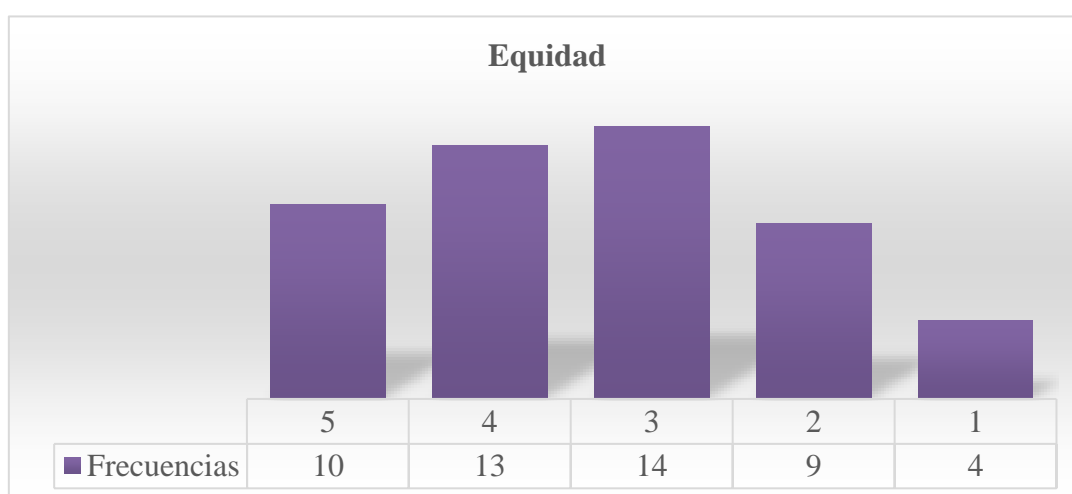


Figura 20: Equidad

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 20 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 14 y 13 que representan el nivel de escala regular y bueno; los menores valores son 9 y 4, que representan malo y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa muy bueno.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **equidad**, relacionada a la figura 20 fue de 3.32, que representa el **nivel alto, rango regular**.

**Cuadro 21****Equidad**

La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	7	7,0	7%
4	11	11,0	18%
3	13	13,0	31%
2	11	11,0	42%
1	8	8,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

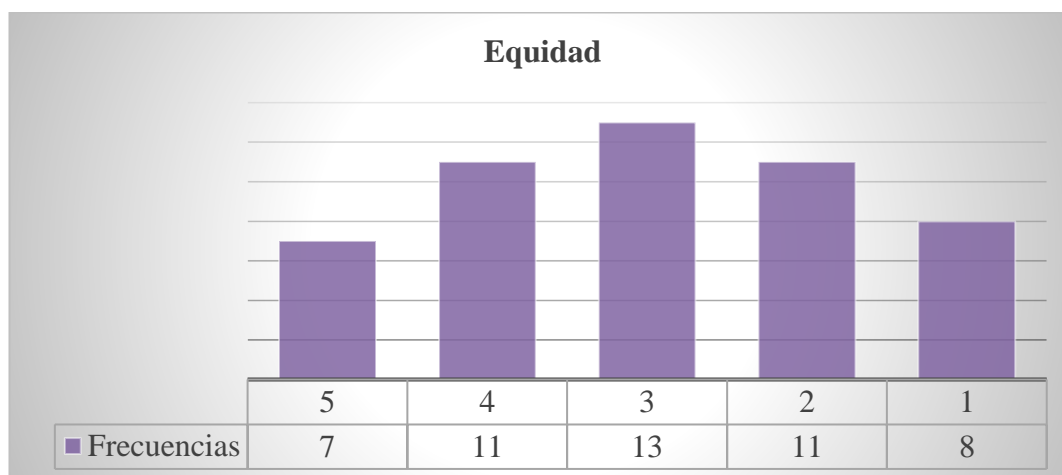


Figura 21: Equidad

**Interpretación:**

En la figura 21 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 13, 11 y 11 que representan el nivel de escala regular, bueno y malo, respectivamente; el menor valor es 7 que representa muy bueno; el valor intermedio es 8 que representa deficiente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **equidad**, relacionada a la figura 21 fue de 2.96, que representa el **nivel medio, rango regular**.

**Cuadro 22****Ambiente físico**

¿Me siento satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	8	8,0	8%
4	9	9,0	17%
3	15	15,0	32%
2	12	12,0	44%
1	6	6,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

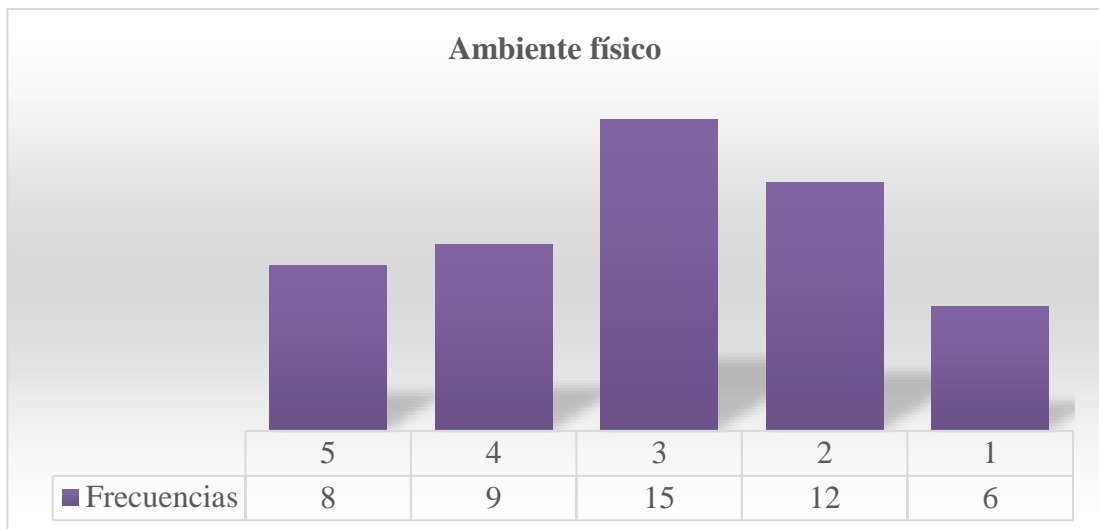


Figura 22: Ambiente físico

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 22 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 15 y 12 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 8 y 6 que representan muy bueno y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 9 que representa bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de **ambiente físico**, relacionada a la figura 22 fue de 3.02, que representa el **nivel medio, rango regular.**

### Cuadro 23

#### Ambiente físico

Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	5	5,0	5%
4	7	7,0	12%
3	14	14,0	26%
2	13	13,0	39%
1	11	11,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

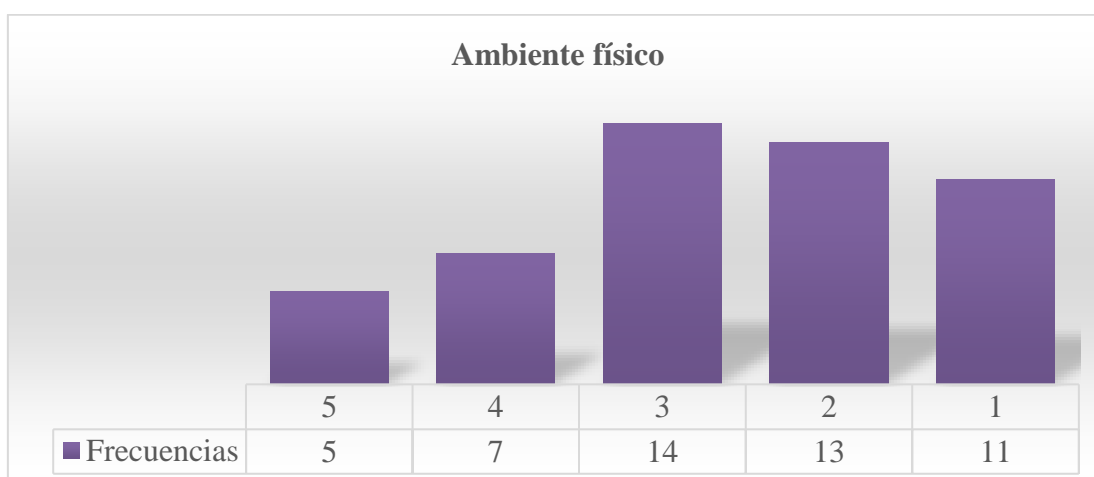


Figura 23: Ambiente físico

Fuente propia

#### **Interpretación:**

En la figura 23 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 14 y 13 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores

son 7 y 5 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 11 que representa deficiente.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación de **ambiente físico**, relacionada a la figura 23 fue de 2.64, que representa el **nivel bajo, rango regular**.

**Cuadro 24**

**Resumen de indicadores de análisis de la comportamiento organizacional**

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
<b>Responsabilidades</b>	3.40	3.34	66.80%
<b>Responsabilidades</b>	3.28		
<b>Equidad</b>	3.32	3.14	62.80%
<b>Equidad</b>	2.96		
<b>Ambiente físico</b>	3.02	2.83	56.60%
<b>Ambiente físico</b>	2.64		
		<b>3.10</b>	62.00%



Figura 24: Resumen de indicadores de análisis del comportamiento organizacional.

Fuente propia.

**Interpretación:**

La figura 24 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices del comportamiento organizacional en el liderazgo organizacional. El mayor valor es 3.34 (nivel alto, rango regular) que corresponden a responsabilidades y el valor bajo es 2.83 (nivel bajo, rango regular) que corresponde a ambiente físico; y el valor intermedio es equidad con 3.14 (nivel medio, rango regular).

En conclusión, el promedio general de la comunicación operativa está determinado por el valor de 3.10, nivel medio, rango regular, con un valor porcentual de 62.00%.

**Cuadro 25**

**Influencia idealizada**

Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	10	10,0	10%
4	13	13,0	23%
3	17	17,0	40%
2	6	6,0	46%
1	4	4,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

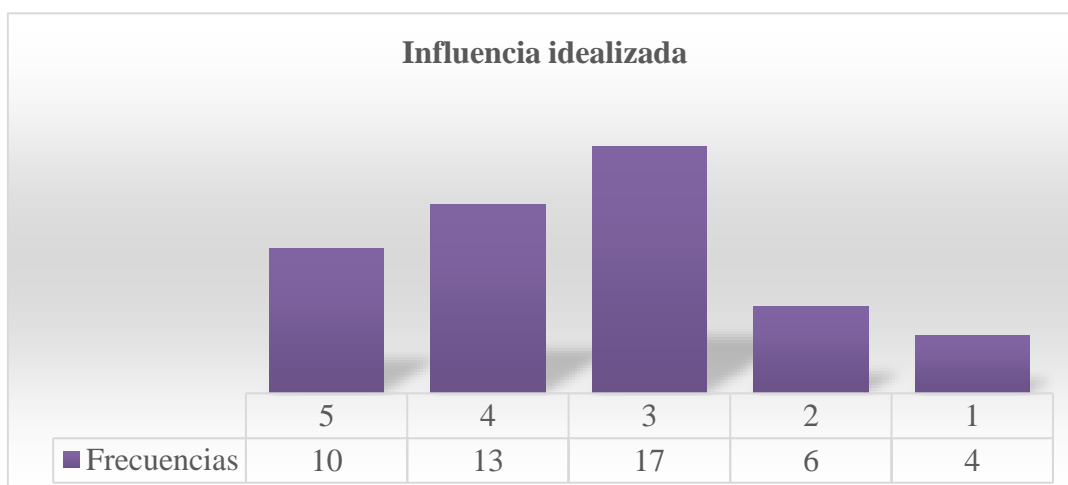




Figura 25: Influencia idealizada

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 25 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 17 y 13 que representan el nivel de escala regular y bueno; los menores valores son 6 y 4 que representan malo y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa muy bueno.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **influencia idealizada**, relacionada a la figura 25 fue de 3.38, que representa el **nivel alto**, **rango regular**.

Cuadro 26

**Influencia idealizada**

Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	4	4,0	4%
4	8	8,0	12%
3	18	18,0	30%
2	11	11,0	41%
1	9	9,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

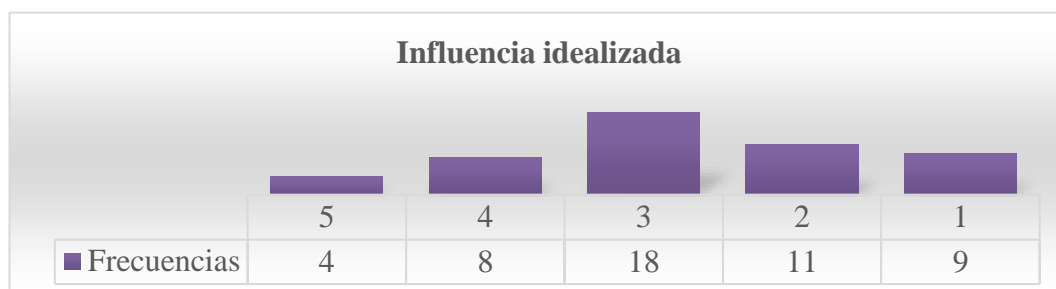


Figura 26: Influencia idealizada

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 26 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 18 y 11 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 8 y 4 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 9 que representa deficiente.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de **influencia idealizada**, relacionada a la figura 26 fue de 2.74, que representa el **nivel bajo, rango regular**.

**Cuadro 27****Profesionalismo**

Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	11	11,0	11%
4	12	12,0	23%
3	15	15,0	38%
2	9	9,0	47%
1	3	3,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

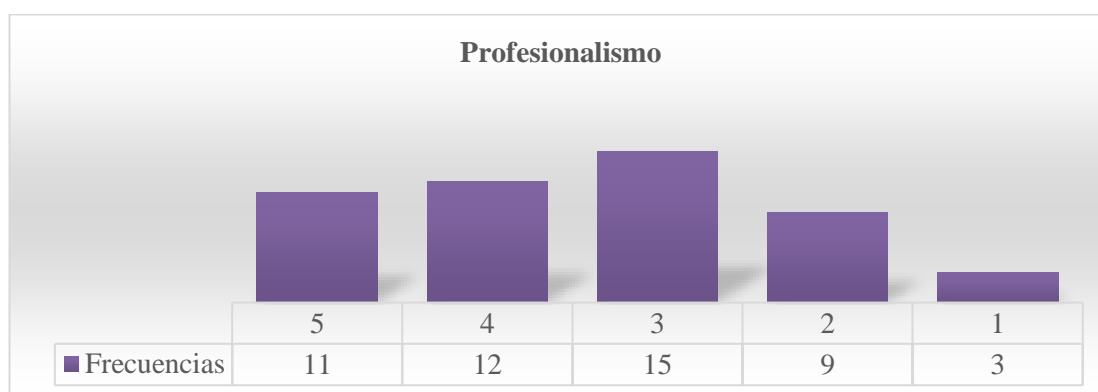


Figura 27: Profesionalismo

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 27 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 15 y 12 que representan el nivel de escala regular y bueno; los menores valores son 9 y 3 que representan malo y deficiente, respectivamente; el valor intermedio es 11 que representa muy bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **profesionalismo**, relacionada a la figura 27 fue de 3.38, que representa el **nivel alto, rango regular.**

**Cuadro 28****Profesionalismo**

¿Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer en la organización?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	9	9,0	9%
4	12	12,0	21%
3	26	26,0	47%
2	3	3,0	50%
1	0	0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	



Figura 28: Profesionalismo

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 28 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 26 y 12 que representan el nivel de escala regular y bueno; el menor valor es 3 que representan malo; el valor intermedio es 9 que representa muy bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **profesionalismo**, relacionada a la figura 28 fue de 3.54, que representa el **nivel alto, rango regular.**

**Cuadro 29****Consideración individualizada**

¿Enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de sus compañeros?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	7	7,0	7%
4	12	12,0	19%
3	13	13,0	32%
2	10	10,0	42%
1	8	8,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	



Figura 29: Consideración individualizada

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 29 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 13 y 12 que representan el nivel de escala regular y bueno; los menores valores son 8 y 7 que representan deficiente y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa malo.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de la **consideración individualizada**, relacionada a la figura 29 fue de 3.00, que representa el **nivel medio, rango regular**.

**Cuadro 30****Consideración individualizada**

¿Da atención especial a los miembros que parecen de la organización que parecen negligentes?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	4	4,0	4%
4	9	9,0	13%
3	16	16,0	29%
2	13	13,0	42%
1	8	8,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

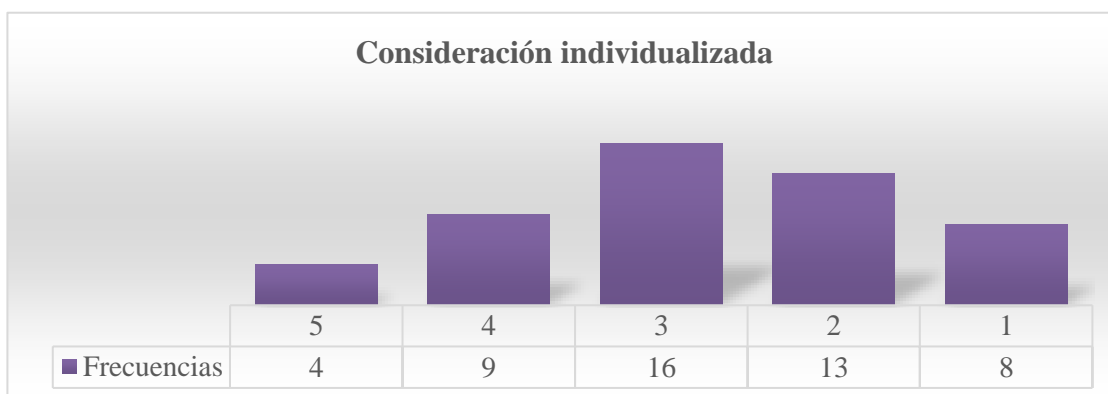


Figura 30: Consideración individualizada

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 30 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 16 y 13 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 8 y 4 que representan deficiente y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 9 que representa bueno.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación de la **consideración individualizada**, relacionada a la figura 30 fue de 2.76, que representa el **nivel bajo, rango regular**.

**Cuadro 31****Resumen de indicadores de Motivación inspiracional**

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
<b>Influencia idealizada</b>	3.38	3.06	61.20%
<b>Influencia idealizada</b>	2.74		
<b>Profesionalismo</b>	3.38	3.46	69.20%
<b>Profesionalismo</b>	3.54		
<b>Consideración individualizada</b>	3.00	2.88	57.60%
<b>Consideración individualizada</b>	2.76		
		<b>3.13</b>	<b>62.67%</b>



Figura 31: Resumen de indicadores de análisis del Motivación inspiracional.

Fuente propia.

**Interpretación:**

La figura 31 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la motivación inspiracional en el liderazgo organizacional. El mayor valor es 3.46 (nivel alto, rango regular) que corresponden a profesionalismo y el valor bajo es 2.88 (nivel bajo, rango regular) que corresponde a consideración individualizada; y el valor intermedio es influencia idealizada con 3.06 (nivel medio, rango regular).

En conclusión, el promedio general de la motivación inspiracional está determinado por el valor de 3.13, nivel medio, rango regular, con un valor porcentual de 62.67%.

**Cuadro 32****Desarrollo profesional**

La organización me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	2	2,0	2%
4	10	10,0	12%
3	20	20,0	32%
2	12	12,0	44%
1	6	6,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

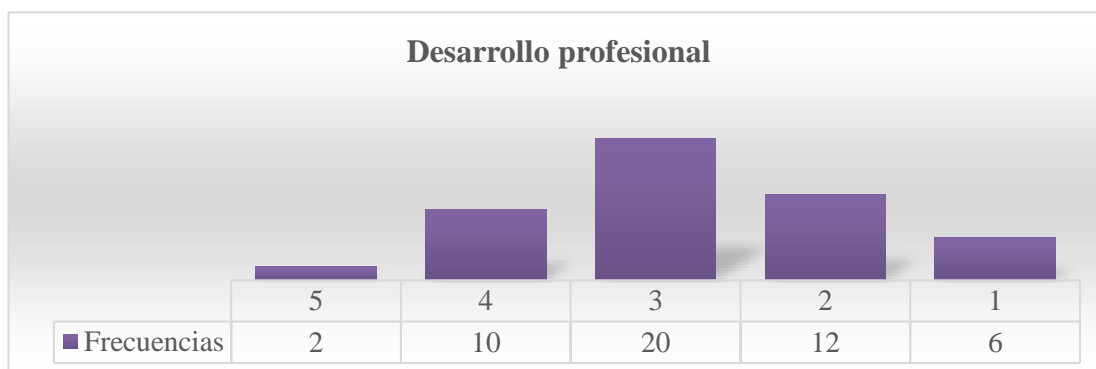


Figura 32: Desarrollo profesional

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 32 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 20 y 12 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 6 y 2 que representan deficiente y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa bueno.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **desarrollo profesional**, relacionada a la figura 32 fue de 2.80, que representa el **nivel bajo, rango regular.**

**Cuadro 33****Desarrollo profesional**

¿Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo profesional?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	7	7,0	7%
4	9	9,0	16%
3	13	13,0	29%
2	11	11,0	40%
1	10	10,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

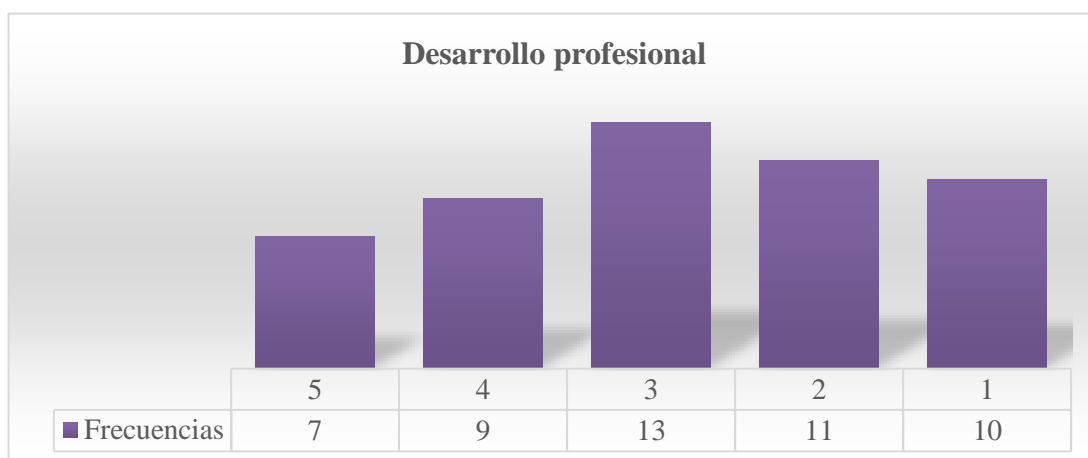


Figura 33: Desarrollo profesional

Fuente propia



**Interpretación:**

En la figura 33 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 13 y 11 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 9 y 7 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa deficiente.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **desarrollo profesional**, relacionada a la figura 33 fue de 2.84, que representa el **nivel bajo, rango regular.**

**Cuadro 34****Reconocimiento**

Se dan reconocimientos por el desempeño excelente en la organización

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	1	1,0	1%
4	12	12,0	13%
3	16	16,0	29%
2	13	13,0	42%
1	8	8,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	



Figura 34: Reconocimiento

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 34 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 16 y 13 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 8 y 1 que representan deficiente y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 12 que representa bueno.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación del **reconocimiento**, relacionada a la figura 33 fue de 2.70, que representa el **nivel bajo, rango regular**.

**Cuadro 35****Reconocimiento**

En el último mes he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	4	4,0	4%
4	6	6,0	10%
3	15	15,0	25%
2	13	13,0	38%
1	12	12,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

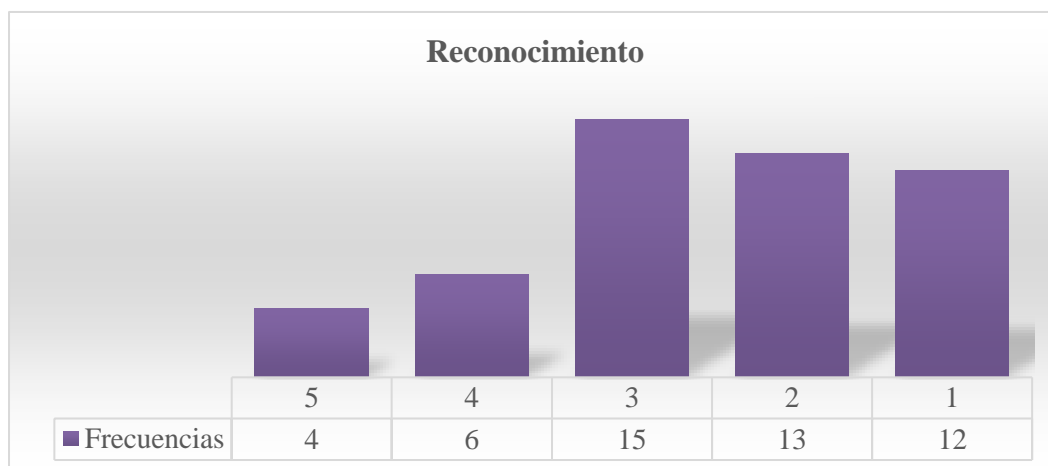


Figura 35: Reconocimiento

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 35 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 15 y 13 que representan el nivel de escala regular y malo; los menores valores son 6 y 4 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 12 que representa deficiente.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **reconocimiento**, relacionada a la figura 35 fue de 2.54, que representa el **nivel alto, rango bajo**.

**Cuadro 36****Ascenso**

¿Cuál es el nivel de satisfacción con las oportunidades que le ofrece la organización donde trabaja para desarrollar su carrera profesional, técnica, o administrativa?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	8	8,0	8%
4	9	9,0	17%
3	12	12,0	29%
2	10	10,0	39%
1	11	11,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

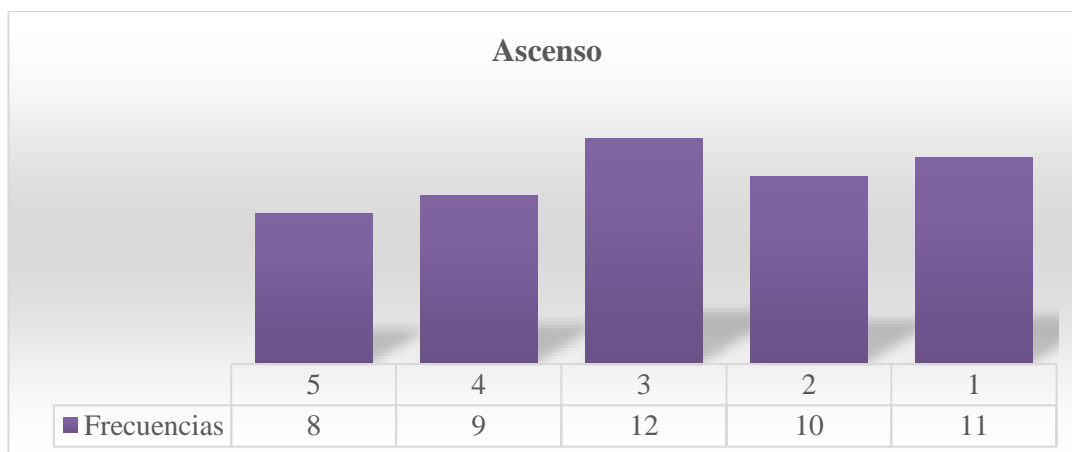


Figura 36: Ascenso

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 36 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 12 y 11 que representan el nivel de escala regular y deficiente; los menores valores son 9 y 8 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa malo.

**En conclusión,** el valor promedio general sobre la apreciación del **ascenso**, relacionada a la figura 36 fue de 2.86, que representa el **nivel bajo, rango regular.**

**Cuadro 37****Ascenso**

¿Los trabajadores de la organización participamos en las decisiones relacionadas con el ascenso del personal?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	5	5,0	5%
4	9	9,0	14%
3	10	10,0	24%
2	12	12,0	36%
1	14	14,0	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50,0</b>	

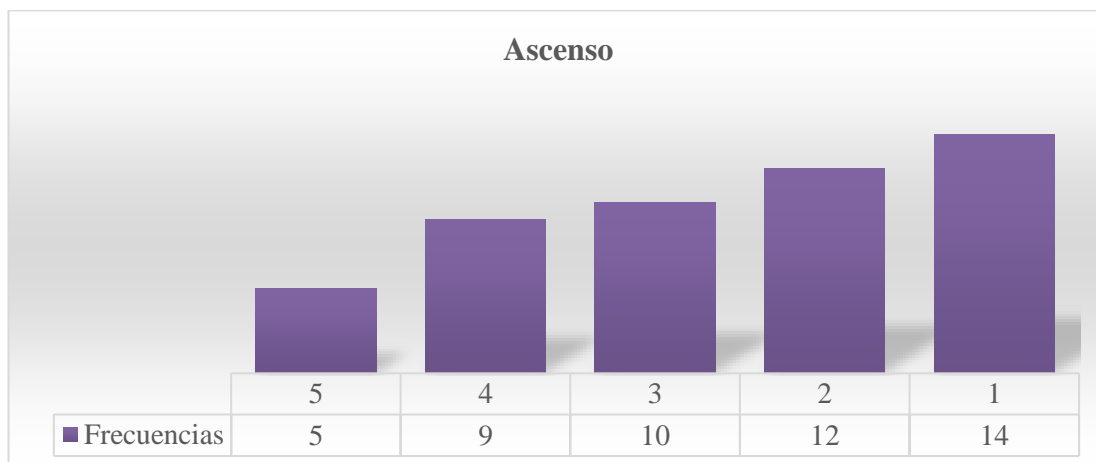


Figura 37: Ascenso

Fuente propia

**Interpretación:**

En la figura 37 de distribución de frecuencia los mayores valores que se observan son 14 y 12 que representan el nivel de escala deficiente y malo; los menores

valores son 9 y 5 que representan bueno y muy bueno, respectivamente; el valor intermedio es 10 que representa regular.

**En conclusión**, el valor promedio general sobre la apreciación del **ascenso**, relacionada a la figura 37 fue de 2.58, que representa el **nivel bajo, rango regular**.

**Cuadro 38**

**Resumen de indicadores de análisis de la estimulación intelectual**

Válidos				50
Perdidos				0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
<b>Desarrollo profesional</b>	2.80	2.82	56.40%
<b>Desarrollo profesional</b>	2.84		
<b>Reconocimiento</b>	2.70	2.62	52.40%
<b>Reconocimiento</b>	2.54		
<b>Ascenso</b>	2.86	2.72	54.40%
<b>Ascenso</b>	2.58		
		<b>2.72</b>	<b>54.40%</b>

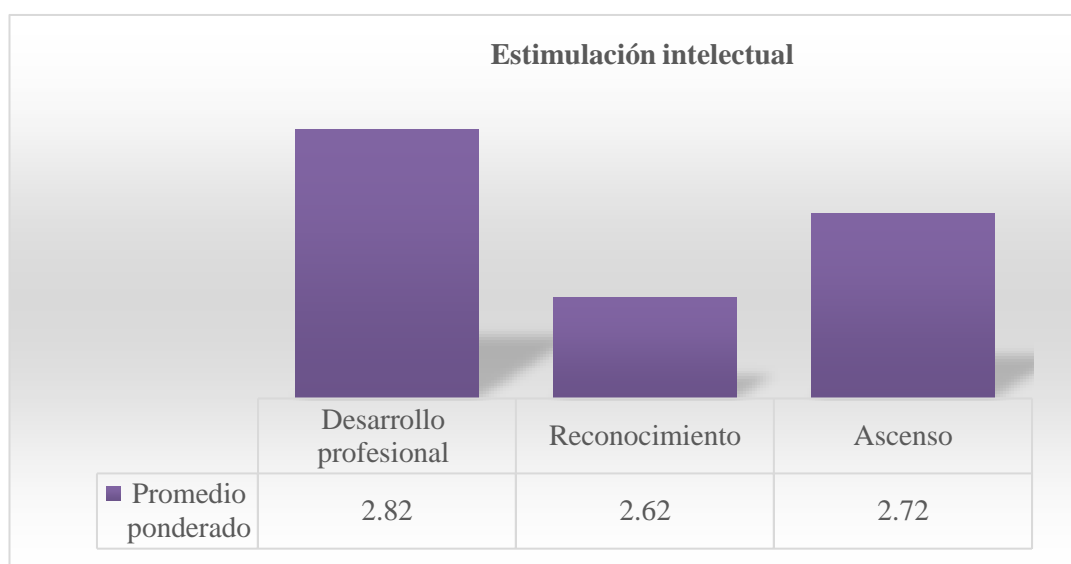


Figura 38: Resumen de indicadores de análisis de la estimulación intelectual.

Fuente propia.

**Interpretación:**

La figura 38 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la estimulación intelectual en el liderazgo organizacional. El mayor valor es 2.82 (nivel bajo, rango regular) que corresponden a desarrollo profesional y el valor bajo es 2.62 (nivel bajo, rango regular) que corresponde a reconocimiento; y el valor intermedio es ascenso con 2.72 (nivel bajo, rango regular).

En conclusión, el promedio general de la estimulación intelectual está determinado por el valor de 2.72, nivel bajo, rango regular, con un valor porcentual de 54.40%.

Cuadro 39

## Resultado del análisis de la variable Comunicación interna

<b>A</b>	<b>Planeación de la comunicación estratégica</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Eficaz	3.72	74.40%
	Efectiva	3.78	75.60%
		<b>3.75</b>	<b>75.00%</b>
<b>B</b>	<b>Planeación de la comunicación táctica</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Información asertiva	3.88	77.60%
	Canales de comunicación	4.06	81.20%
		<b>3.97</b>	<b>79.40%</b>
<b>C</b>	<b>Planeación de la comunicación operativa</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Información efectiva	3.64	72.80%
	Motivacional	3.86	77.20%
	Comunicación de visión y valores	3.66	73.20%
	Valores	3.72	74.40%
	Trabajo en equipo	3.82	76.40%
		<b>3.74</b>	<b>74.80%</b>
	<b>Promedio general</b>	<b>3.82</b>	<b>76.40%</b>

Fuente propia



Figura 39

## Nivel de apreciación de la Comunicación interna

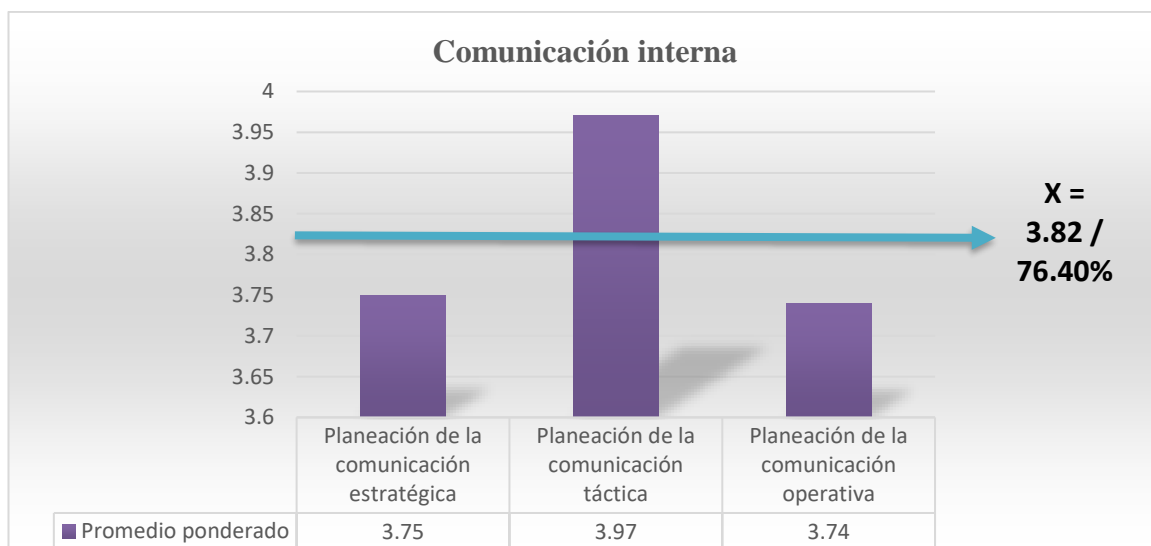


Figura 39: Promedio ponderado de los resultados de la variable Comunicación interna

Fuente propia

**Interpretación:**

La figura 39, muestra los resultados de apreciación del nivel de la Comunicación interna, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 3.97 que pertenece al nivel medio, rango bueno, que corresponden a planeación de la comunicación interna, el valor bajo es 3.74 que pertenece al nivel bajo, rango bueno que representa a planeación de la comunicación operativa y el valor medio es de 3.75, que corresponde a nivel bajo, rango bueno, que corresponde al indicador planeación de la comunicación estratégica.

En conclusión, el promedio general del nivel de la cultura organizacional es de 3.82 que pertenece al nivel bajo, rango bueno con un 76.40%.

Cuadro 40

## Resultado del análisis de la variable Liderazgo organizacional

<b>D</b>	<b>Comportamiento organizacional</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Responsabilidades	3.34	66.80%
	Equidad	3.14	62.80%
	Ambiente físico	2.83	56.60%
		<b>3.10</b>	<b>62.00%</b>
<b>E</b>	<b>Motivación inspiracional</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Influencia idealizada	3.06	61.20%
	Profesionalismo	3.46	69.20%
	Consideración individualizada	2.88	57.60%
		<b>3.13</b>	<b>62.60%</b>
<b>F</b>	<b>Estimulación intelectual</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Desarrollo profesional	2.82	56.40%
	Reconocimiento	2.62	52.40%
	Ascenso	2.72	54.40%
		<b>2.72</b>	<b>54.40%</b>
	<b>Promedio general</b>	<b>2.98</b>	<b>59.60%</b>

Fuente propia

Figura 40

### Nivel de apreciación del Liderazgo organizacional



Figura 40: Promedio ponderado de los resultados de la variable Liderazgo organizacional

Fuente propia

#### Interpretación:

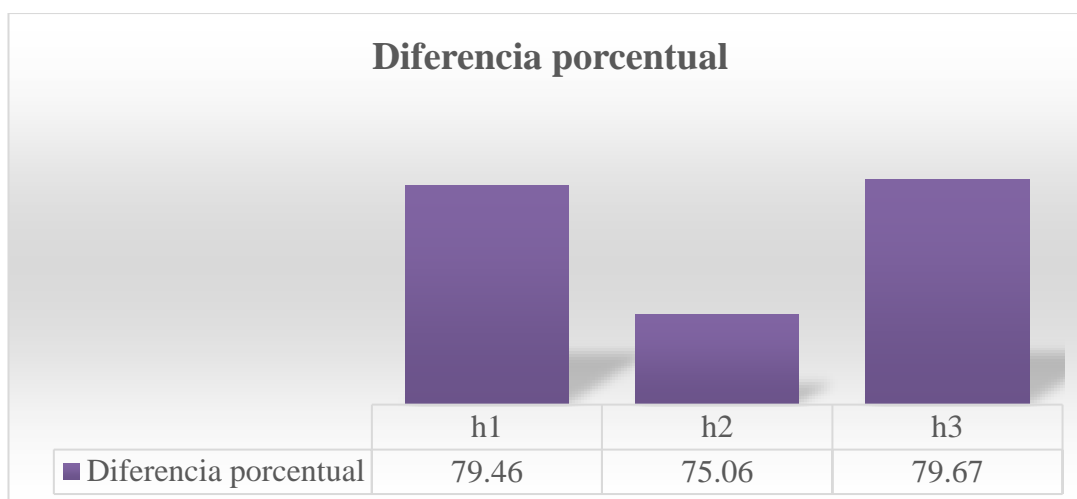
La figura 40, muestra los resultados de apreciación del nivel del Liderazgo organizacional, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 3.13 que pertenece al nivel medio, rango regular, que corresponden a motivación inspiracional, el valor bajo es 2.72 que pertenece al nivel bajo, rango regular que representa a estimulación intelectual y el valor medio es de 3.10, que corresponde a nivel medio, rango regular, que corresponde al indicador comportamiento organizacional.

En conclusión, el promedio general del nivel de la cultura organizacional es de 2.98 que pertenece al nivel medio, rango regular con un 59.60%.

Cuadro N° 41

**Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas: General y específicas**

Hipótesis	V1 CI	X1	V2 LO	X2	$\Delta$	Diferencia porcentual
h1	Planeación de la comunicación estratégica	3.75	Comportamiento organizacional	2.98	0.77	79.46%
h2	Planeación de la comunicación táctica	3.97	Motivación inspiracional	2.98	0.99	75.06%
h3	Planeación de la comunicación operativa	3.74	Estimulación intelectual	2.98	0.76	79.67%
HG		<b>3.82</b>		<b>2.98</b>	<b>0.84</b>	<b>78.01%</b>



**Figura 41: Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas.**

Fuente propia.

### **Interpretación:**

En el cuadro 41 se observan los niveles de relación entre las variables de la hipótesis general (Hg) y de las hipótesis específicas (h1, h2, h3). Los mayores valores porcentuales corresponden a 79.67% (Significativamente alto), que corresponde a los niveles de relación de la variable h1 (Planeación de la

comunicación operativa), el menor nivel de relación es de 75.06% que corresponde a la h1 (Planeación de la comunicación táctica); el valor intermedio porcentual es de 79.46% corresponde a la h2 (Planeación de la comunicación estratégica).

En conclusión, observamos que el valor promedio porcentual de 78.01%. Corresponde a la hipótesis general HG, que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional con un aumento porcentual del 0.84.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento, y con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados.

El estudio de la variables comunicación interna, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la variable valores institucionales (Cuadro 6 de resumen); se aprecia que la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de planeación de la comunicación estratégica en la comunicación interna (V1) se aprecia que los valores de efectiva es valorado en un 75.60% con un promedio ponderado del  $X=3.78$ , nivel bajo, rango bueno. Eficaz es positivo en un 74.40% con un promedio ponderado del  $X=3.72$ , nivel bajo, rango bueno.

En conclusión, el promedio general de los planeación de la comunicación estratégica está determinado por el valor de 3.75 nivel bajo, rango bueno, con un valor porcentual de 76.60%. Es positivo en un intervalo de 16 a 18 de la escala.

El cuadro 11 de resumen de indicadores de análisis de la variable de las la planeación de la comunicación táctica, se aprecia la distribución de los promedios

ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la planeación de la comunicación táctica en la comunicación interna (V1) se aprecia que el mayor valor es de  $X= 4.06$  (nivel medio, rango bueno) que corresponden a canales de comunicación, el valor bajo de  $X= 3.88$  (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a información asertiva.

En conclusión, el promedio general de la planeación de la comunicación táctica está determinado por el valor de  $X= 3.97$  nivel medio, rango bueno, con un valor porcentual de 79.40%. Es positivo en un intervalo de 16 a 18 de la escala.

En el cuadro 17, del resumen de indicadores de análisis, la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de planeación de la comunicación operativa en la Comunicación interna (V1). Los mayores valores son de  $X= 3.86$  (nivel bajo, rango bueno) y  $X= 3.82$  (nivel bajo, rango bueno) que corresponden a motivacional y trabajo en equipo y los valores bajos son  $X= 3.66$  (nivel bajo, rango bueno) y  $X= 3.64$  (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a comunicación de visión y valores e información efectiva; y el valor intermedio es valores con  $X= 3.72$  (nivel bajo, rango bueno).

En conclusión, el promedio general de la planeación de la comunicación operativa está determinado por el valor de 3.74 nivel bajo, rango bueno, con un valor porcentual de 74.80%. Es positivo en un intervalo de 16 a 18 de la escala.

#### ➤ **Nivel de apreciación general de la variable Comunicación interna**

En conclusión, el promedio general del nivel de comunicación estratégica es de  $X=3.82$  que pertenece al nivel medio, rango bueno con un 76.40%. Se relaciona positivamente. (Cuadro 39).

El estudio de la variable Liderazgo organizacional, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos

del presente trabajo de investigación en Liderazgo organizacional (Cuadro 24), se aprecia la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices del comportamiento organizacional en el Liderazgo organizacional (V2). El mayor valor es  $X= 3.34$  (nivel alto, rango regular) que corresponden a responsabilidades y el valor bajo es  $X= 2.83$  (nivel bajo, rango regular) que corresponde a ambiente físico; y el valor intermedio es equidad con  $X= 3.14$  (nivel medio, rango regular).

En conclusión, el promedio general de la planeación de la comunicación operativa está determinado por el valor de  $X= 3.10$  nivel medio, rango regular, con un valor porcentual de 62.00%. Es positivo en el nivel medio en un intervalo de 11 a 15 de la escala.

La figura 31 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de motivación inspiracional en el liderazgo organizacional (V2). El mayor valor es  $X= 3.46$  (nivel alto, rango regular) que corresponden a profesionalismo y el valor bajo es  $X= 2.88$  (nivel bajo, rango regular) que corresponde a consideración individualizada; y el valor intermedio es influencia idealizada con 3.06 (nivel medio, rango regular).

En conclusión, el promedio general de la motivación inspiracional está determinado por el valor de  $X= 3.13$  nivel medio, rango bueno, con un valor porcentual de 62.67%. Es positivo en el nivel medio en un intervalo de 11 a 15 de la escala.

En el cuadro 38 de resumen de indicadores de análisis de la estimulación intelectual, se aprecian la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la estimulación intelectual en el liderazgo organizacional (V2). El mayor valor es  $X= 2.82$  (nivel bajo, rango regular) que corresponden a desarrollo profesional y el valor bajo es  $X= 2.62$  (nivel bajo, rango regular) que corresponde a reconocimiento; y el valor intermedio es ascenso con  $X= 2.72$  (nivel bajo, rango regular).



En conclusión, el promedio general de la estimulación intelectual está determinado por el valor de  $X= 2.72$  nivel bajo, rango regular, con un valor porcentual de 54.40%. Es regular en el nivel medio en un intervalo de 11 a 15 de la escala.

➤ **Nivel de apreciación general de la variable liderazgo organizacional**

En conclusión, los resultados de análisis evidencian el promedio general del nivel de liderazgo organizacional es de 2.98 que pertenece al nivel medio, rango regular con un 59.60%. Se relaciona positivamente en nivel medio. (Cuadro 40).

## **CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN DE VARIABLES**

De lo de aquí desarrollado en la presente investigación, con la información expuesta y la información estadística presentada en capítulo anterior (IV) y de las encuestas o cuestionarios aplicados (Adjunto en anexos), hemos podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del trabajo como respuesta tentativa a la presente investigación.

El análisis y contrastación de las variables independientes y dependientes correspondientes a las hipótesis objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

➤ **HIPÓTESIS GENERAL:**

La comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 78.01%. (Hipótesis general HG), que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que la comunicación interna de la

Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional con un aumento porcentual del 0.84.

Ante esto, García (1998) manifiesta que la comunicación interna “es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.” (p. 10). El autor manifiesta que la comunicación interna es una parte imprescindible dentro de la institución ya que involucra a todos los colaboradores para que se maximice la eficacia de la labor de la Municipalidad de Surco (50). La comunicación interna refleja los valores y conocimiento que se comparten creando conductas que son aceptadas por los miembros de la empresa dentro de la comunicación interna. Se relaciona positivamente.

#### ➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (1)**

La planeación estratégica de la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional en la Municipalidad de Surco con un promedio porcentual del 79.46% (hipótesis específica h1) que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (1) postulada donde se evidencia que la planeación estratégica relacionado a la comunicación interna en la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional con un incremento porcentual del 0.77.

Asimismo, Sallenave (2002) señala sobre la planeación estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (p. 52). De esta forma, es clara una pauta definitiva en función a los objetivos, permitiendo precisión en las acciones e integración de actitudes. Esto señala que la planeación estratégica se relaciona positivamente.

#### ➤ HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2)

La planificación táctica en la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional en la Municipalidad de Surco con un promedio porcentual del 75.06% (hipótesis específica h2). Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (2) postulada donde se evidencia que la planificación táctica relacionada en la comunicación interna en la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con un aumento porcentual del 0.99.

López (2012) conceptualizan la planeación táctica como “es elegir las herramientas y la instrumentación, suficientes y adecuadas; es el cómo debe hacerse bien cada actividad de una organización o proyecto; la táctica se subordina a la estrategia” (p. 175). Por ende, es la eficacia de las acciones que se realizan en la institución. Se relaciona positivamente.

➤ HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3)

La planeación operativa en la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional en la Municipalidad de Surco con un promedio porcentual del 79.67% (hipótesis específica h3). Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (3) postulada donde se evidencia que la planificación operativa relacionada en el comunicación interna en la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con un aumento porcentual del 0.76.

Al respecto Ordaz (2005) señala que planeación operativa es “la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones”. (p. 81). Por ende, es la preparación con antelación para realizar la acción y de esta forma se consigue tener todos los recursos y el personal capacitado que se requiera. Se relaciona positivamente.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de diversas herramientas de recolección de datos, durante el proceso investigativo llevado a cabo en la empresa objeto de estudio, se pudo concluir.

### Conclusión general

- Dentro de la problemática de la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el Liderazgo organizacional, los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 78.01%. Con un incremento porcentual del  $X=0.84$ .

### Conclusiones específicas

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas:

- La planeación estratégica se relaciona significativamente con la comunicación interna en el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual del 79.46% con un incremento porcentual del  $X=0.77$ .
- La planeación táctica se relaciona significativamente en la comunicación interna en el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual de 75.06% con un incremento porcentual del  $X= 0.99$ .
- La planeación operativa se relaciona significativamente en la comunicación interna en el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual de 79.67% con un incremento porcentual del  $X=0.76$ .

## RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación demostraron que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, sin embargo, nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de la excelencia de comunicación estratégica.

- La comunicación interna es un proceso continuo de desarrollo y monitoreo constante con los colaboradores que sirve para motivar y establecer mejores resultados de objetivos, sobretodo es el principal soporte para la retención del personal calificado e involucrado con la institución lo que integra y hace eficiente las estrategias que se desarrollan en la institución. En la Municipalidad de Surco mantiene un buen sentido de responsabilidad y motivación; sin embargo, se observa un descontento en el ambiente físico y la estimulación intelectual, se recomienda generar un ambiente más amplio con un diseño más amigable y cómodo para el personal.
  
- Promover profesionales más capacitados, realizar alianzas o incentivar la promoción de cursos de especialización para desarrollar las capacidades de los colaboradores en cada área asignada para el fortalecimiento de las habilidades y toma de decisiones estratégicas, además promover un reconocimiento quincenal de promoción ideas y acciones positivas dentro de la institución. De esta forma promover, el ascenso de los profesionales que ya contamos dentro de la institución que se sienta comprometida con los objetivos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Amaya, J. (2014). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Publiarte.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Barcelona: Netbiblo
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid
- Baca, G. (2014). *Administración integral*. Ciudad de México: Grupo editorial Patria, S. A.
- Blanchad, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Editorial Norma S. A.
- Blanco, A., Prado, A. & Mercado, C. (2016). *Introducción al marketing y la comunicación en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bojórquez, M. I. & Pérez, A. E. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12 (81), p. 13
- Bruhn, K. (2015). *La comunicación y los medios*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago: Libros de la empresa

- Carrillo, R. (2008). Como desarrollar la inteligencia motivacional. Ciudad de México: Paperback
- Cervera, A. (2008). Comunicación total. Barcelona: ESLC editorial.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill Interamericana
- Crespo, I., Nicolini C. & Parodi, J. (2015). La comunicación interna en la administración pública española. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública
- Díaz, L. F. (2005). Análisis y planteamiento. San José: Editorial Universidad Estatal a distancia San José.
- Díaz, L. F. & Rosales, R. (2003). Metaevaluación. Madrid: UNED
- Del Pozo, M. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua
- Del Rey, S., Martínez, D. & Sánchez, E. (2007). Sociedad mercantil y relación laboral. Madrid: Wolkers Kluwer España, S. A.
- Elías, J. & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna. Barcelona: Grupo Planeta
- Enrique, A. M., Madroño, M. G., Morales, F., Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Materials 202
- Fernández, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. La Rioja: Editorial Tutor Formación
- García, J. (1998). La comunicación interna. Madrid: Díaz de Santos S.A.



- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Gonzales, M. Olivares, S., Gonzales, N. & Ramos, J. M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos*. Ciudad de México: Editorial Patria, S. A.
- Gómez, G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Walters Kluwer
- Guibert, J. M. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Herreros, C. (2010). *El directivo feliz*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Herrera, H. M. (2010). *Liderazgo responsable*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hultman, K. (2005). La transformación del valor en las organizaciones del siglo XXI. *Revista de Organización cultural*, 12 (2), p. 179.
- Jhonson, F. & Acholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson educación
- Kendall, K. E. & Kendall, E. J. (1997). *Análisis y diseño de sistemas*. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Koenes, A. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Nueva York: Longman
- Kinicki, A. (2008). *Comportamiento organizacional, conceptos problemas y prácticas*. México: McGraw Hill.
- López, J. (2012). *Productividad*. Ciudad de México: Palibrio

- Lopera, R. (2010). Método analítico. Barcelona: Gestión
- Luna, A. C. (2015). Proceso administrativo. Ciudad de México: Grupo editorial Patria
- Madrigal, B. (2006). Habilidades directivas. Mexico: Mc Graw Hill
- Mantilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC
- Martínez, M. C. (2004). Orientación al mercado. Ciudad de México: Universidad Autónoma de Aguascalientes
- Mercado, S. (2002). Administración aplicada. Ciudad de México: Editorial Limusa
- Merlí, G. (1997). La gestión eficaz. Madrid: Díez de Santos.
- Ordaz, y. & Saldaña, G. E. (2005). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales el estado de Guanajuato. Guanajuato: Universidad de Guanajuato
- Palomo, M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.
- Reyes, O. (2012). Planeación estratégica para alta dirección. Ciudad de México: Palibrio
- Ramos, A. M. (2005). Mujeres y liderazgo. Valencia: PUV
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. P. & DeCenzo, D. A. (2002). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Pearson educación.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Ciudad de México: Pearson educación.

Rojas, J. A. (1993). La información contable externa de los fondos de pensiones. Toledo: Universidad de Castilla.

Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma

Sánchez, M. F. (2017). Orientación para el desarrollo profesional. Madrid: Universidad de educación a distancia

Serrano, A. (2003). Mauro: El camino del líder. Barcelona: Robinbook

Silíceo, A. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires: Granicia

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. Ciudad de México. Grupo editorial patria.

Van Riel, C. & Fombrun, C. (2007). Fundamentos de la Comunicación corporativa. Madrid: Prentice.

Zabala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

### **Referencias de tesis**

**Lezcano, M.** (2016). Influencia de la comunicación en salud del Minsa en el liderazgo organizacional - oficina general de comunicaciones (tesis de pregrado). Universidad san Martín de Porres, Lima, Perú.

- López, G.** (2014). La comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo, Departamento de Santa Rosa (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://www.repositorio.usac.edu.gt/1924/1/16\\_1138.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/1924/1/16_1138.pdf)
- Loza E.** (2014), Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular “Simón Bolívar” de la Ciudad de Tarapoto. (Tesis de postgrado). Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú.
- Ostos, E.** (2015) La Comunicación Interna De Relaciones Públicas Y Su Relación Con La Identidad Corporativa De Los Trabajadores De Salud Pública: Región Lima (Tesis de posgrado). Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú.
- Ramírez G.** (2016) Influencia de la Comunicación interna en la identidad organizacional - entidad: servicio nacional de capacitación para la industria de la construcción SENCICO (Tesis de pregrado). Universidad san Martin de Porres.
- Umaña, A. M.** (2015). Comunicación interna y satisfacción laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/uma%fla-Angela.pdf>

### **Referencias electrónicas**

- Malvicino, S. (2003). Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes [Web long post]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-estrategico-cultura-organizacional-cambio-pymes/>
- Martínez, R. (2011). *El concepto de reconocimiento como propuesta de integración frente a la ineficacia del asimilacionismo dominante*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4050089.pdf>

Moreno, L. A. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. Recuperado de [http://test.uchile.cl/documentos/comunicacion-efectiva-para-el-logro-de-una-vision-compartida-moreno-pdf\\_90752\\_2\\_5938.pdf](http://test.uchile.cl/documentos/comunicacion-efectiva-para-el-logro-de-una-vision-compartida-moreno-pdf_90752_2_5938.pdf).

Real Academia Española (2017). Ascenso. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=3vohT9m>

## ANEXO

## Anexo 1

## CUESTIONARIO VALORATIVO

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una lista de expresiones que pretende medir la **comunicación interna en el liderazgo organizacional**. Los enunciados están referidos a cómo actúa, percibe, o siente usted como parte de la institución. Por favor, lea con atención y cuidado cada expresión y marque con una equis (X) en la alternativa que mejor se adecue a su criterio, según la siguiente clave: Valorar cada pregunta de 1 a 5 según el nivel de acuerdo con la afirmación: 5 muy bueno/ a 1 malo.

Reactivos		Valoración					
		1	2	3	4	5	
N°							
1	<b>Comunicación interna</b> (Variable independiente)	<b>Planeación de la comunicación estratégica</b>					
		La comunicación logra que me sienta miembro de la empresa y se comprometa con los objetivos de ésta (Eficaz)					
		2	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe) (Eficaz)				
		3	¿Cree que la comunicación interna favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?(Eficaz)				
		4	La comunicación en la organización es efectiva (Efectiva)				
		5	¿Fluye adecuadamente la información con sus compañeros y departamentos de la organización? (Efectiva)				
			<b>Planeación de la comunicación táctica</b>				
6	La información que los directivos de la organización quieren transmitir es ampliamente difundida, otro tipo de información es filtrada, restringida o limitada para ciertas áreas de la organización (Información asertiva)						
7	Los directivos de la organización sienten que la comunicación es importante para que sienten confianza en los trabajadores (Información asertiva)						

8		¿Cómo valora el uso de los canales de información (reuniones, correos, grupos de trabajo, comunicación informar) entre sus compañeros y departamentos de la organización? (Canales de comunicación)				
9		¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar información sobre cultura y valores a su equipo? (Canales de comunicación)				
		<b>Planeación de la comunicación operativa</b>				
10		Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo. (Información efectiva)				
11		¿Considera que el modelo de comunicación empleado por la gerencia facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la organización? (Motivacional)				
12		Entienden los miembros del equipo la visión, metas y valores organizacionales (Comunicación de visión y valores)				
13		¿Considera de la comunicación está enfocada a alcanzar los objetivos organizacionales? (Valores)				
14		La comunicación hacia los miembros de la organización fomenta al trabajo en equipo comprometidos con la organización (Trabajo en equipo)				
	<b>Liderazgo organizacional</b> (Variable dependiente)	<b>Comportamiento organizacional</b>				
15		Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado (Responsabilidades)				
16		Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades. (Responsabilidades)				
17		El desempeño de las funciones es correctamente evaluado (Equidad)				
18		La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa. (Equidad)				
19		¿Me siento satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo? (Ambiente físico)				
20		Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas. (Ambiente físico)				
		<b>Motivación inspiracional</b>				
21		Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo (Influencia idealizada)				
22		Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses. (Influencia				

		idealizada)					
23		Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas (Motivación inspiracional)					
24		¿Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer en la organización? (Motivación inspiracional)					
25		¿Enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de sus compañeros? (Consideración individualizada)					
26		¿Da atención especial a los miembros que parecen de la organización que parecen negligentes? (Consideración individualizada)					
		<b>Estimulación intelectual</b>					
27		La organización me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente (Desarrollo profesional)					
28		¿Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo profesional? (Desarrollo profesional)					
20		Se dan reconocimientos por el desempeño excelente en la organización (Reconocimiento)					
29		En el último mes he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo (Reconocimiento)					
30		¿Cuál es el nivel de satisfacción con las oportunidades que le ofrece la organización donde trabaja para desarrollar su carrera profesional, técnica, o administrativa? (Ascenso)					
31		¿Los trabajadores de la organización participamos en las decisiones relacionadas con el ascenso del personal? (Ascenso)					

**Gracias por su colaboración**



## Anexo 2

### Escala de calificación

Puntaje ( peso)	Índice (clase)	Rango (categoría)	Intervalos
5	A	Muy bueno	19-20
4	B	Bueno	16-18
3	C	Regular	11-15
2	D	Malo	7-10
1	E	Deficiente	0-6

### Escala interpretativa

#### Puntajes e índices

Nivel	E(1)	D(2)	C(3)	B(4)	A(5)
Alto	1.5	2.5	3.5	4.5	
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.0
	1.3	2.3	3.3	4.3	4.9
		2.3	3.2	4.2	
Medio	1.2	2.1	3.1	4.1	
		2.0	3.0	4.0	4.8
		1.9	2.9	3.9	
Bajo	1.1	1.8	2.8	3.8	
	1.0	1.7	2.7	3.7	4.7
		1.6	2.6	3.6	4.6

Nota: Para el proceso de interpretación de los puntajes se considera la tabla de interpretación, donde los decimales se ubican en los niveles: bajo, alto, medio o moderado.



# Municipalidad de Santiago de Surco

## Misión

Brindar servicios públicos a través de una gestión moderna y eficiente, con el fin de entregar a los ciudadanos un lugar grato para desarrollarse y vivir.

## Visión

Al 2016 producimos y entregamos:  
“La experiencia de vivir en Santiago de Surco”, señal de liderazgo en calidad de vida y desarrollo humano.

## Valores

- 1. Trabajo en Equipo:** Trabajamos cooperativamente en procesos y tareas para alcanzar objetivos compartidos.
- 2. Integridad:** Obramos con rectitud y probidad inalterables de manera transparente y en salvaguarda de los intereses de la comunidad.
- 3. Respeto:** Reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos las cualidades y derechos del prójimo, respetando la constitución y las leyes, la diversidad económica, racial o de credo, la convivencia en armonía con la sociedad y el medio ambiente y promovemos la solidaridad entre vecinos.
- 4. Innovación:** Somos capaces de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.
- 5. Adaptabilidad al Cambio:** Nos acomodamos y avenimos a los cambios.
- 6. Calidad:** Excelencia en la tarea a realizar.
- 7. Orientación al Cliente:** Encaminamos nuestros actos hacia el vecino, los ayudamos y servimos y nos orientamos a comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.