



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

RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL INTERNA  
DEL MUNICIPIO DEL AGUSTINO Y EL LIDERAZGO  
ORGANIZACIONAL

PRESENTADA POR  
EDGAR LUIS OLIVERA CALLE

ASESORA  
ANNA BERMEO TURCHI

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

LIMA – PERÚ

2018



**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 MARTÍN DE PORRES**

**UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO**  
**Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**

**TÍTULO:**

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL INTERNA DEL**  
**MUNICIPIO DEL AGUSTINO Y EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

**Tesis de investigación presentada para optar Título de Licenciado en Ciencias de**  
**la Comunicación**

**BACHILLER OLIVERA CALLE EDGAR LUIS**

**ASESOR: DRA. ANNA BERMEO TURCHI**

**LIMA-PERÚ**

**2018**

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL INTERNA DEL  
MUNICIPIO DEL AGUSTINO Y EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

**Dedicatoria**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por tu amor. A mi amada abuela, Doña Rosita.

### **Agradecimientos**

A Dios por su gracia, compasión y bendición de permitirme dar lo mejor de mi cada día.

A mi madre por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mi tía Jaqueline, por confiar y apostar por mí cuando nadie más lo hacía.

A mi familia por ser la fuente de inspiración para esforzarme cada día más.

A mi alma mater la Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de Comunicación, a todos los profesores que formaron en mí un profesional y en especial a la Dra. Anna Bermeo Turchi, por su paciencia y dedicación.

## ÍNDICE

### Portada

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>ix</b>
Planteamiento del problema .....	xi
Descripción de la realidad problemática .....	xi
Problema principal.....	xviii
Problemas específicos.....	xviii
Objetivos de la investigación.....	xiv
Objetivo principal .....	xiv
Objetivos específicos .....	xvi
Justificación de la investigación .....	xx
Viabilidad de la investigación .....	xx
Limitaciones del estudio .....	xxi

### CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación.....	22
1.2 Bases teóricas .....	34
1.3 Definición de términos básicos.....	55

### CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada.....	59
2.2 Definición operacional .....	60

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Nivel de investigación .....	63
3.2 Diseño de investigación.....	63
3.3 Población y muestra de estudio .....	65
3.3.1 Población .....	65
3.3.2 La muestra de estudio.....	65
3.4 Técnicas de recolección de datos .....	65
3.5 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos.....	67
3.6 Aspectos éticos .....	67

**CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1 Presentación de análisis y resultados.....	69
--	----

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

<b>CONCLUSIONES</b> .....	120
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	122
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	123
<b>ANEXOS</b> .....	129

## RESUMEN

La comunicación gubernamental interna es de vital importancia para evolución de la empresa pública o privada, y esta herramienta de gestión puede convertirse en uno de los pilares de éxito de la institución, la comunicación debe ser un vector estratégico, cuyos efectos y causas se deben ver reflejadas en el liderazgo organizacional. Hoy en día, las organizaciones, reconocen la necesidad de una adecuada gestión en la comunicación interna, con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano. al respecto

La investigación tuvo como objetivo general identificar cómo se relaciona comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino con el liderazgo organizacional. El tipo de investigación fue **descriptiva y explicativa, de diseño no experimental**, que contribuye al reconocimiento de las opiniones y actitudes de la muestra de estudio que estuvo compuesta por 50 trabajadores del municipio, con cualquier modalidad de contrato, que laboren en la institución por más de 8 meses, en las áreas de **administrativas y operativas** a quienes se les aplico el cuestionario compuesto por 24 reactivos, para obtener información relevante y certera sobre la organización.

La investigación evidencia que comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 89.31%, con una disminución porcentual del 0.17. Lo que evidencia un nivel de correlación negativa, donde la comunicación interna no es un elemento clave para la organización

**Palabras claves: Comunicación Gubernamental Interna, El Liderazgo Organizacional**

## ABSTRACT

The government communication is of vital importance for the development of public and private companies. This management tool can become one of the pillars for the institutions' success. Communication must be a strategic vector, whose causes and effects are reflected in the organizational leadership. Nowadays, organizations recognize the need of an appropriate management for the internal communication, in order to care and make the most of human capital.

The objective of the research is to identify how the internal government communication of the Municipality of El Agustino (Municipalidad de El Agustino) is related to the organizational leadership. The type of research was **descriptive and explanatory, with a non-experimental design**, which was used for the recognition of opinions and attitudes of the study sample that was composed of 50 workers of the municipality, with any type of contract, who work in the institution for more than 8 months, in the administrative and operational areas. A questionnaire composed of 24 questions was applied, in order to obtain relevant and accurate information about the organization.

The investigation demonstrates that the internal government communication of the Municipality of El Agustino is significantly related to organizational leadership, with an average percentage of 89.31% and with a percentage decrease of 0.17%. This shows a level of negative correlation where internal communication is not a key element for the organization.

**Keywords: Internal government communication, organizational leadership.**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones es un tema difícil de ser reconocido o tratado de manera adecuada, hoy en día, las organizaciones tanto privadas como públicas, reconocen la necesidad e intención de una adecuada gestión en la comunicación interna, con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano. al respecto. Para alcanzar este objetivo se debe tener una comunicación horizontal bidireccional, donde además se reconozca el liderazgo, que a su vez inspirara a todos los trabajadores a lograr los objetivos de la institución. La mala o nula comunicación interna y la falta de liderazgo organizacional puede generar confusión entre los trabajadores de la institución, esto se verá reflejado en la disconformidad del público que se beneficia de esta organización.

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)

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 24 reactivos con los respectivos indicadores.

La investigación está dividida en V capítulos detallados a continuación:

Capítulo I: Se detalla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de los términos utilizados en la investigación, que serán investigados mediante las diversas opiniones de los diferentes autores que hablan del tema, siendo correctamente citados.

Capítulo II: Se desarrolla la formulación de la hipótesis tanto principal como la derivada, además de las variables y la definición operacional.

Capítulo III: En este capítulo se encuentra la metodología de la investigación, que dará a conocer cómo se desarrolló el proceso de la investigación, el tipo y método que se utilizó, así como la muestra de estudio utilizada y cuál fue el instrumento elegido, técnicas estadísticas y los aspectos éticos que se utilizó en la presente investigación.

Capítulo IV: Análisis y resultados.

Capítulo V: Nos muestra la discusión en cuanto a los resultados obtenidos, los cuales se logrará desarrollar conclusiones de los resultados de las hipótesis y preguntas puestas.

Concluyendo el trabajo se tendrá las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los diferentes anexos de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del área problemática**

En la actualidad la comunicación interna tiene un papel cada vez más significativo en las organizaciones, ya que es una herramienta indispensable para obtener el éxito de las mismas. Es fundamental que se gestione de manera apropiada, buscando cumplir con los objetivos de la organización. Es sumamente beneficioso para los públicos internos poseer una imagen positiva, sentir el espíritu de pertenencia hacia la entidad y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la organización definiendo al mismo tiempo su rol y aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Brandolini (2009) sostiene que la comunicación interna es:

Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores – empleados, proveedores, familiares de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto a partir de certezas especulaciones o imprecisiones. De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tiende a resolver dichos problemas. (p. 44).

La comunicación puede darse de dos formas diferentes que usualmente conocemos, la formal es la comunicación planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales. Se lleva a cabo de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y por canales formales (reunión, mail, memorándum, etc.), considera los niveles jerárquicos y las normas de la organización

El concepto de organización ha ido cambiando a lo largo del tiempo, se puede definir a una organización como “un ser vivo, tiene un cuerpo, una historia, evolución y cambio, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio” (Capriotti, 1992, p. 15). Se infiere que una organización interactúa con su entorno, ya sea interno como así también externo, es decir no es un ser estático, sino que evoluciona con los cambios que van ocurriendo, se va adaptando a su entorno. Esto implica reconocer que existen diferentes tipos de organización, como un municipio, que es donde se orienta esta investigación.

El concepto de las organizaciones de administración pública, suele estar relacionada con el concepto de gobierno si bien están ligados, no son lo mismo. La interpretación de Serra Rojas (1977) indica: “la Administración Pública es la acción del Estado encaminada a concretar sus fines. Administrar es suministrar por medio de servicios públicos a los intereses de una sociedad” (p. 471). Se reconoce que la administración selecciona, coordina y organiza las actividades de un Estado con medios materiales y con el personal adecuado. Personas y bienes son los elementos indispensables de una eficaz administración, tanto pública como privada. Por ello la administración pública será eficaz, en la medida que considere la actuación de las relaciones públicas como pilar principal en la gestión estratégica de comunicación.

En ese contexto es precisa la actuación de las relaciones públicas que tiene como objetivo principal fortalecer los vínculos de sus públicos y contribuir al logro de los objetivos planteados por la organización; la gestión comunicativa municipal se desarrolla entonces, a través de tres enfoques que representan los procesos más

trascendentes en la comunicación pública, la publicidad institucional, la gestión de las relaciones informativas y las relaciones institucionales que presentan importantes interrelaciones y sinergias.

Las Relaciones Publicas conectan las necesidades de la institución gubernamental y sus públicos. No sólo pretende que los públicos internos comprendan y apoyen las políticas públicas de la gestión, sino que también se vean involucrados como parte de un todo para garantizar la eficacia institucional.

En la actualidad no hay una definición única mundialmente aceptada sobre la conceptualización de las relaciones públicas.

Para Lammertyn (1999) las relaciones públicas son:

Una actividad social, técnica y administrativa mediante la cual se investiga y aquilata la opinión y la actitud del público y se emprende un programa de acción planificado y de comunicación recíproca, basado en los intereses de la comunidad, destinado a mantener la afinidad y comprensión de esta última para con las entidades de cualquier índole. (p. 87).

La investigación titulada: relación de la **comunicación gubernamental interna con el liderazgo organizacional**, analiza la comunicación del municipio del Agustino; cuyo alcalde es el Abogado Richard Robert Soria Fuerte.

El distrito de El Agustino fue creado políticamente el 06 de enero de 1965 mediante la Ley 15353. El proceso de desarrollo de esta localidad distrital, tiene su inicio fundamentalmente en 1962, tras la promulgación de la ley 13517, cuya aplicación significativo para el conjunto de sus barrios precarios e informales lograr su reconocimiento y calificación urbana como asentamientos marginales. Cuyos límites se modificaron en 1989 cuando se desagrega el distrito de Santa Anita. Los graves problemas sociales generados por su rápida y no regulada urbanización llevaron a que

en el 1969 la aplicación del primer proceso de remodelación y destugurización en las zonas planas del distrito (Arce, 1996).

El municipio está ubicado en la provincia de Lima, situado en el área central de Lima Metropolitana. Limita con el distrito de San Juan de Lurigancho por el norte, con Ate y Santa Anita por el este, con La Victoria y San Luis por el sur, y con el Cercado de Lima por el oeste. Cuanta con alrededor de 432 personas laborando en diferentes áreas de la municipalidad. Es de suma importancia reconocer los beneficios que aportan las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna, abarcando dentro de una cultura corporativa en la que estén sentadas la responsabilidad, participación de sus empleados, haciéndolos sentir participe y pieza fundamental para el logro y objetivos organizacionales.

El Municipio de El Agustino tiene:

**Visión:** Ser una Institución líder, moderna, innovadora y que gestiona eficientemente los recursos con la finalidad de lograr el desarrollo del distrito y brindar una mejor calidad de vida para la población” **Misión:** Prestar servicios públicos de calidad y de manera responsable para satisfacer las necesidades colectivas de los ciudadanos y promover la participación de los mismos para el progreso del distrito. (Párr. 2).

Las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La comunicación interna en las organizaciones es un tema difícil de ser reconocido o tratado de manera adecuada, hoy en día, las organizaciones tanto privadas como

públicas, reconocen la necesidad e intención de una adecuada gestión en la comunicación interna, con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano. al respecto

La comunicación gubernamental en la cual la administración está a cargo del gobierno municipal, tiene como objetivo principal brindar servicio a sus públicos internos como a la ciudadanía en general, consiste en lograr que el/los mensajes/s se perciban como realidad.

Canel y Sanders (2013) la definen como:

El rol, la práctica, los propósitos y los logros que se llevan a cabo en, y en nombre de, una institución pública, cuyo fin principal es ejecutivo y en servicio de una racionalidad política y que se constituyen sobre la base del consenso directo o indirecto de las personas y se ponen en práctica para cumplir su voluntad. (p. 33).

Desde el punto de vista de la gestión de la comunicación gubernamental, los intereses fines o deseos, pueden ser considerados como: **Intereses comunicativos:** son metas que se identifican con procesos de influencia, de relación, metas que se alcanzan cuando se modifica la manera de sentir, pensar, actuar y relacionarse que tiene los seres humanos, de modo estable o de un modo dinámico y cambiante. Las decisiones sobre qué decir y hacer en público, cómo decirlo y hacerlo, a quienes, etc. son cotidianas y, al mismo tiempo, centrales para la estrategia general de la gestión gubernamental. (Elizalde, Fernández y Riorda, 2005, p.p. 193-194). plantea a las políticas de comunicación como modelos de organización de los recursos, medios y tácticas para llegar a los intereses, objetivos o fines comunicativos que se plantean en el análisis estratégico.

En estas instituciones, trabajan, un conjunto de personas de distinta procedencia laboral y con una organización burocrática que responde a la de la administración pública. La distancia burocrática hace que la información se vaya reduciendo a medida que avanza el proceso; por intereses personales, pueden ocasionar intencionalmente distintas personas o entidades. (Canel, 2007). La gestión de la comunicación interna es necesaria en todo tipo de institución, sobre todo en aquellas que cuentan con cientos de empleados en diferentes lugares y puestos de trabajo.

Se estima que alrededor del 15% de todas las organizaciones utilizan, hoy en día, el modelo simétrico bidireccional. Se practica con mayor frecuencia en grandes empresas públicas, empresas que han de evidenciar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales, así como en otras de diferente índole, como lo son las empresas de negocios (Blanco, 2000).

El liderazgo en las organizaciones es el “proceso de influir en otras personas, de tal forma que se les anima a contribuir voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales” (Reicher, Haslam y Hopkins, 2005) En todas las organizaciones existen grupos con conflictos de intereses (económicos, influencia, prestigio, poder, etc.) que representan subculturas internas, tienen sus propios líderes que generan cierto grado de competencia, debate y conflicto constructivo necesarios para que una Organización evolucione.

Los individuos, dentro de toda organización, deben convertirse en líderes y emprendedores para proyectar un estilo de vida que se verá reflejado en el crecimiento de toda la organización. El liderazgo como proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, en diversas ocasiones se ha intentado de dar una mayor profundidad a su definición, por la misma concepción de su evolución, (Stogdill, 1974)

En el entorno organizacional, el liderazgo se convierte entonces, en un elemento primordial para el logro de los objetivos, y por tal razón se denomina al liderazgo como la habilidad más importante dentro del ámbito organizacional.

Sin la comunicación adecuada jamás sería posible de alcanzar los objetivos deseados o llegar a consolidarse como buenos líderes dentro de las organizaciones. Se puede establecer que un liderazgo y una comunicación clara, abierta y continua pueden permitir con mayor facilidad el logro de los objetivos, y que los conocimientos teóricos del líder imprimen a la empresa una continuidad y dirección. Ya que mientras más oportunidades se busquen para retroalimentar a los empleados sobre su desempeño y el efecto que tiene este sobre el alcance de las metas de la organización mayores son las probabilidades de cumplirlas.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (Contreras, 2014).

El objetivo general fue identificar cómo se relaciona comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino y el liderazgo organizacional. El tipo de investigación fue **descriptiva y explicativa, de diseño no experimental**, que contribuye al reconocimiento de las opiniones y actitudes de la muestra de estudio que estuvo compuesta por 50 trabajadores del municipio, con cualquier modalidad de contrato, que laboren en la institución por más de 8 meses, en las áreas de administrativas y operativas a quienes se les aplicó el cuestionario compuesto por 24 reactivos, para obtener información relevante y certera sobre la organización.

Dentro de las técnicas e instrumentos de medición utilizamos La Encuesta con preguntas cerradas, que son aquellas que contienen opciones de respuesta a una población; en base a 50 hombres y mujeres, de 25 a 60 años, deben ser trabajadores de la Municipalidad de El Agustino en cualquier modalidad de contratación y trabajo.

No existen cánones fijos para la elaboración de matrices, ya que esta es más bien una tarea de resolución de problemas creativa, aunque desde luego es sistemática. Tratamos de presentar los datos de un modo comprensible y útil para responder a las preguntas que nos surgen como investigadores.

El objetivo de la investigación fue identificar como se relaciona la **comunicación gubernamental interna** del Municipio Del Agustino con el liderazgo organizacional

### **Problema principal**

¿Cómo se relaciona la **comunicación gubernamental interna** del MUNICIPIO DEL AGUSTINO con el liderazgo organizacional?

Periodo de análisis de junio del 2017- octubre del 2018

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función operativa** con el liderazgo organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función informativa** con el liderazgo organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función estratégica** con el liderazgo organizacional?

Los objetivos de la investigación científica deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación, y ser susceptibles de alcanzarse; son las guías del estudio y hay que tenerlos presente durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí (Hernández, 2006); representan las guías del estudio y su alcance es determinante para el investigador; planteamos tres objetivos específicos; ya que no existe una regla establecida, sino como consecuencia de las exigencias al problema abordado y las acciones conducentes para darle solución.

Los objetivos de la investigación están relacionados con el área temática y con la especificidad del problema propuesto para el estudio; sin embargo; el cuadro operalización (p. 56), donde se evidencia las dimensiones e indicadores de **comunicación gubernamental interna con el liderazgo organizacional**

### **Objetivo general**

Identificar cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna del MUNICIPIO DEL AGUSTINO con el liderazgo organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función operativa** con el liderazgo organizacional
- Determinar cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función informativa** con el liderazgo organizacional
- Evidenciar cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna con la **función estratégica** con el liderazgo organizacional.

## **Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación se basa en la **relación de la comunicación gubernamental interna del municipio del Agustino y el liderazgo organizacional** que ejecuta la hacía su público interno. Es de suma importancia reconocer los beneficios que aportan las relaciones públicas e institucionales municipales en la gestión de la comunicación interna. El accionar institucional de la municipalidad de El Agustino de debe crear y abrir espacios para el trabajo de las relaciones públicas e institucionales dentro de su entidad con el fin de tener la posibilidad y competencia de marcar modificaciones en la gestión de la comunicación interna, abarcando dentro de una cultura corporativa en la que estén sentadas la responsabilidad, participación de sus empleados, haciéndolos sentir participe y pieza fundamental para el logro y objetivo organizacional; y así generar un liderazgo organizacional.

Esta investigación se busca demostrar que una adecuada **comunicación gubernamental interna** puede mejorar el **liderazgo organizacional** y a su vez el concepto, imagen y reputación de una organización.

Esta investigación servirá como referente para los estudiantes de relaciones públicas, interesados en el análisis de la comunicación interna de un municipio, más aún si atiende las necesidades de sus públicos y se basa en la transparencia, credibilidad y veracidad; acercando de esa manera las organizaciones a sus públicos y generan lazos que contribuyan a la mejorar de ambos es un busca de una coexistencia armoniosa

## **Viabilidad de la investigación**

La investigación es factible tras reunir las características, condiciones técnicas y operativas para el cumplimiento de los objetivos, puesto que el profesional responsable de la investigación cuenta con el tiempo para para certificar y revalidar los objetivos y las hipótesis.

## **Limitaciones de estudio**

Entre las limitaciones que se tuvieron en la realización de esta investigación, está la escasa información bibliográfica, por lo que se realizó una revisión y extracción de información detallada y minuciosa de algunos capítulos de libros y revistas que hicieran referencia al liderazgo organizacional relacionada a las Relaciones Públicas, recurriendo a obras de años anteriores.

Los factores económicos y el tiempo han sido las limitaciones más drásticas de la presente investigación; además de la escasa información bibliográfica en nuestro país, relacionada a la **comunicación interna y el liderazgo organizacional**. Esta limitación no afecta al proceso de investigación por lo tanto el desarrollo fue factible y viable.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Es necesario conocer los aspectos teóricos que sustentan el estudio de la presente investigación La relación de la comunicación interna y el liderazgo organizacional del Municipio del Agustino, por lo que considerando lo anteriormente expuesto, en este capítulo se hace referencia a trabajos realizados y relacionados a nuestro estudio, así como también se mostrarán las bases teóricas relativas al tema

#### **1.1 Antecedentes de la investigación**

**Rosales, B.** (2014). Política de Comunicación para la Inclusión Social: Gestión de la Comunicación Gubernamental en los dos primeros años del Gobierno de Ollanta Humala (Tesis de magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5535/rosales\\_valencia\\_blanca\\_politica\\_comunicacion.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5535/rosales_valencia_blanca_politica_comunicacion.pdf?sequence=1&isallowed=y)

La comunicación como proceso articulador dentro de la sociedad permite la coproducción de contenidos de interés para los ciudadanos, asimismo, permite crear nuevos canales de participación y diálogo.

América Latina ha venido desarrollando estrategias de comunicación que colaboren con el logro de los objetivos políticos trabajando la inclusión social en la gobernabilidad y ello fue estudiado en la presente tesis en el periodo del expresidente Ollanta Humala en 2011.

La autora tiene como objetivo contribuir al conocimiento de la estrategia de comunicación política del ejecutivo, a partir de la experiencia ganada en la campaña electoral y los primeros lineamientos de comunicación social durante la gestión del presidente Ollanta Humala.

La metodología es cualitativa utilizando como herramientas de investigación la entrevista y observación. Asimismo, se realizó estas entrevistas a los miembros del equipo de comunicaciones de la Campaña Electoral de Ollanta Humala 2010 – 2011 y actuales miembros de la Oficina General de Comunicación Social de la Presidencia del Consejo de ministros 2011 – 2016.

Sin embargo, se realizó una entrevista a profundidad a Felipe Belisario Wermus, asesor de gobierno con catorce preguntas y una entrevista grupal con tres participantes, Susana Grados, Elvis Mori y Eliana Carlín con un cuestionario de nueve preguntas.

De acuerdo a la necesidad de posicionar productos y servicios del Estado y en conformidad con los lineamientos de política planteados, indicó como importancia que un comunicador del Estado debe tener capacidad dialógica, guiado por la necesidad de acercar las instituciones a la gente.

La autora menciona que el comunicador debe comprender el proceso comunicativo en toda su amplitud, considerando la posición del emisor y el receptor (desde las premisas de igualdad de acceso y reconocimiento de la pluralidad cultural), la gestión del contenido o mensaje adecuado, la comprensión del contexto en el que se suscita la comunicación, el rol público de los medios, la interpretación de códigos particulares y el uso efectivo de los canales.

Asimismo, para el ejercicio adecuado de las funciones comunicativas del profesional encargado, se necesita que el comunicador sea tomado en cuenta en la parte directiva. Toda toma de decisión repercute directamente sobre el trabajo de las comunicaciones y estas no deben estar exentas de las políticas, al momento de la ejecución de los planes operativos.

Las comunicaciones no actúan sobre sí mismas, se basan en un sustento técnico o una propuesta política. Por eso se necesita profesionales con una mirada multidisciplinaria, que puedan separar los fines privados de los fines públicos para el ejercicio de una adecuada comunicación estatal y con vocación de servicio al ciudadano.

Por otro lado, señaló que la iniciativa de “Hablemos Perú” realizado inicialmente en el 2012, es la primera experiencia de comunicación pública que busca proponer espacios de encuentro y participación en torno al rol del Estado, la comunicación y la ciudadanía. La agenda propuesta se realizó en torno a la búsqueda de insumos y propuestas para la elaboración de políticas públicas de comunicación, la generación de lineamientos para la gestión de comunicación estratégica, y la conformación de una red de comunicadores aliados y conectados a los medios de comunicación públicos.

Finalmente, concluyó que sus objetivos representan las aspiraciones de un conjunto de organizaciones políticas y sociales y sintetiza la idea de sumar todas las voces, en la convicción que debemos tener un Estado que escucha y que todos necesitamos incorporados, escuchados, atendidos y satisfechos; es decir, para hacer ejercicio de una inclusión que sea sentida y reconocida por las personas en el proceso de fortalecer la ciudadanía y la democracia.

**Berlín, I. G.** (2007). Comunicación gubernamental en los espacios locales (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna, Tenerife, España. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/9593/cs428.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En la globalización la sociedad genera que los procesos de comunicación política generen un campo de estudio, un mirador del territorio político municipal donde se observa el contexto político, social y cultural de la gobernabilidad y participación ciudadana.

Los problemas políticos que van surgiendo enraizados en los valores y la intencionalidad del origen del contexto de los actores políticos y las responsabilidades correspondientes en las acciones sociales.

El objetivo general de la investigación fue enumerar, describir y analizar las formas de construcción de la agenda municipal, en tanto hechos comunicantes que vinculan al gobierno con los intereses de diversos sectores sociales y la construcción de redes de contacto y de interlocución política

La metodología es cualitativa, se utilizó la entrevista como herramienta de investigación y la observación, se formuló preguntas empíricas y respuestas descriptivas.

Se utilizaron catorce preguntas en el cuestionario El equipo de gobierno municipal estuvo integrado por cuatro directores generales, nueve directores de segundo nivel; once funcionarios que tuvieron relevancia en el diseño de políticas públicas, diecinueve regidores de El Cabildo.

La agenda gubernamental es resultado de una serie de procesos de transformación y comunicación de mensajes electorales (deseos compartidos) que luego se convierten en líneas estratégicas de acción (catálogo de problemas y soluciones reconocibles)

mediante procesos formales e informales de selección de definiciones, prioridades, en un contexto múltiple de comunicaciones que van desde la esfera social a la mediática, pasando por las condiciones presupuestales del organismo gubernamental, la dinámica de las redes de expertos y grupos de interés y las valoraciones coyunturales de los políticos que toman las decisiones.

El autor también señala que la comunicación gubernamental es el conjunto de procesos mediante los cuales un organismo territorial de poder público selecciona – incluyendo y excluyendo– las decisiones de gobierno para intervenir en otras esferas sociales de tal manera que coordine eficazmente la transformación social y la participación ciudadana.

Uno de sus efectos más notables estuvo en los intercambios informativos entre el municipio y los periódicos, que modificaron sus estrategias discursivas tanto en el tono de la información, la cobertura, la visibilidad de los actores fundamentales y la gestión narrativa o tematizadora de la información que concluye con juicios conclusivos de carácter negativo, ante sus audiencias tradicionalmente acopladas a discursos diferentes. En el fondo de las líneas periodísticas estaban operando los intercambios informales entre las elites políticas, mediáticas y empresariales.

La (in) gobernabilidad es una línea de gradación sobre la que transita (a) la calidad de la relación entre gobernantes y gobernados (b) producida por la gestión efectiva del conflicto o del consenso (c) en determinadas zonas de la vida pública, con el propósito de conducir la energía social hacia la (re) producción de un orden social y (d) conseguir la ampliación de una interpretación legitimadora y participativa de los ciudadanos sobre la acción política.

Finalmente, señala que los mensajes de la comunicación gubernamental no son únicamente producciones discursivas sino también decisiones y acciones políticas que hablan los códigos de la fuerza, de la norma y de los presupuestos públicos, ya que la dirección que tomen en relación con los demás subsistemas sociales es tan importante

para generar equilibrios o rupturas como la acción comunicativa. La adecuada selección de temas y la eficaz delimitación de sus posibilidades, son herramientas para la óptima configuración político comunicacional.

**Yañez, A. A.** (2017). La comunicación interna de la municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional (Tesis de licenciatura). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3233/3/yanez\\_raq.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3233/3/yanez_raq.pdf)

La eficacia de la organización está orientada a la funcionalidad de cada parte de la cultura organizacional y el proceso comunicativo en el cual se comparte, el rol de las relaciones públicas es el trabajo del liderazgo organizacional impulsada por la alta gerencia, líderes de la organización, con la capacidad de motivar a los colaboradores.

Por ello, la importancia de la comunicación, es el elemento clave para poder entender la necesidad y lograr una acción frente a ella para conseguir un funcionamiento óptimo y motivado dentro de la organización.

El autor empleó la metodología cuantitativa, para el desarrollo de la investigación, 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.

Se utilizó 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.

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  $x=0.76$

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  $x=0.84$ .

Finalmente sostiene que 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.

**Quispe, G.** (2016). Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

La competitividad dentro de los funcionarios, directivos y servidores públicos tienen la visión, misión de lograr las perspectivas del liderazgo gerencial como servidores públicos con los valores la competitividad y capacidad del servicio a la ciudadanía.

El autor desarrolla su investigación en la Municipalidad de Espinar señalando que razón fundamental de su existencia es la prestación de servicios públicos locales promoviendo el desarrollo de sus ciudadanos.

El objetivo general de la investigación fue identificar las causas de la inaplicación del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016.

La investigación por su carácter es de enfoque cuantitativo por cuanto este enfoque nos permitirá utilizar la estadística, probar una hipótesis. Por su diseño la investigación es no experimental porque las variables se estudian en estado natural, sin ser sometidas a manipulación. Por su temporalidad, el estudio es transeccional porque la recolección de información se hace en un momento y tiempo único.

La población del estudio de investigación está constituida por 241 personas entre mujeres y varones (funcionarios, directivos y servidores de carrera) que laboran en la Municipalidad Provincial de Espinar que conforman las diez gerencias con sus subdivisiones (subgerencias, unidades y oficinas). La muestra de la investigación es el 100% de la totalidad de la población por ser susceptible su estudio.

La técnica que se utilizó en esta investigación es la encuesta, que fue aplicada al personal que labora en diez gerencias con sus subdivisiones (subgerencias, unidades y oficinas) en la Municipalidad Provincial de Espinar. Para aplicar la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario estructurado, con veinte preguntas, cerradas, con alternativas dicotómicas y múltiples para recolección de datos.

En la Municipalidad Provincial de Espinar se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que

desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

Se estableció la existencia de la relación directa de los indicadores entre liderazgo y la prestación de servicios públicos, hallándose desconocimiento de liderazgo en las gerencias, confusión de líder con autoridad, de relaciones humanas y motivación.

Insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, de no saber integrar los objetivos personales con los objetivos institucionales, la recompensa y respaldo a los trabajadores no son adecuados, los jefes no tienen poder para influir en los trabajadores, no existe confianza y las actitudes son hostiles, poco trabajo en equipo, reglamento de desactualizado y falta de cultura organizacional los cuales repercuten en la conducta y actitud de los servidores afectando en la atención a la ciudadanía.

Finalmente, el autor concluye que en la municipalidad se ha verificado respecto a las estrategias que usan para la toma de decisiones los funcionarios para buena dirección del personal donde no se utilizó estos medios de motivación y valoración por los aportes y méritos de los trabajadores, esto implica que hay poca importancia en mejorar el nivel de desarrollo personal y a causa de ello poca capacidad de buena atención a los usuarios en la prestación de servicios.

### **1.1.1. Teoría de las relaciones públicas**

Las relaciones públicas se establecen dentro del proceso de relación de la comunicación dentro de las instituciones basándose en los objetivos que se desarrollan y que afectan a cada stakeholder, permitiendo su desenvolvimiento dentro y fuera de la organización.

Castillo (2010) señala que: “Las relaciones públicas son una responsabilidad de dirección y en las que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo

mediante la dirección por objetivos. Eso permite una planificación adecuada, alejándose de los intereses inmediatos”. (p. 24).

El proceso de investigación dentro y fuera de la organización permite la filtración y selección de mensajes con los cuales trabaja cada organización en función a su estrategia establecida por el área de relaciones públicas lo que permite mantener un clima favorable para el cumplimiento de lo establecido.

Asimismo, se sostiene sobre el concepto de las relaciones públicas la capacidad de organización y liderazgo; de la misma forma, la integridad que tiene el perfil de todo relacionista público, permitiendo acciones planificadas dentro de las instituciones.

Por ello, Grunig & Hunt (2000) señalan que las relaciones públicas pueden definirse en:

La dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos. Sin embargo, va más lejos de esta definición cuando describe los efectos deseados de las Relaciones públicas y las herramientas de las mismas. No todos los profesionales de las Relaciones Públicas utilizan todas estas herramientas, y no todos desean los mismos efectos. Es importante definir las Relaciones públicas de una forma que incluya las Relaciones públicas profesionales y las no profesionales, de una forma que abarque las diferentes clases de efectos. Esta es la perspectiva desde la que trataremos los cuatro diferentes modelos de Relaciones públicas. (p. 53).

Los autores resaltan la habilidad comunicativa de todo relacionista público enfocado en la persuasión y en la capacidad del pensamiento estratégico, de la misma forma, como encargado de proyectos con objetivos específicos, temporales y reales, presupuestables que se encuentran dentro de una estrategia.

**Figura 1: Los cuatro modelos de RRPP de Grunig y Hunt**

Características	Modelo			
	Agente de prensa/ <i>publicity</i>	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
<b>Objetivo</b>	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
<b>Naturaleza de la comunicación</b>	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
<b>Modelo de comunicación</b>	Fuente → Receptor	Fuente → Receptor	Fuente ⇌ Receptor Retroalimentación ( <i>feedback</i> )	Grupo ⇌ Grupo
<b>Naturaleza de la investigación</b>	Escasa; «recuento»	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
<b>Principales figuras históricas</b>	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
<b>Dónde se practican en la actualidad</b>	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RRPP
<b>Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad</b>	15%	50%	20%	15%

**Figura 1.** Las relaciones públicas, es presentada en cuatro modelos que se ha agrupado en base a las funciones que se desarrollan y su proceso a través del tiempo. Adaptado de “Dirección de Relaciones públicas”, p. 73, por Grunig, J & Hunt, T., 2000, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Se observa la evolución de las funciones del relacionista público donde pasa de identificar oportunidades noticiosas de la organización para trabajarla con los medios de comunicación, para convertirse en la personificación de la ecuanimidad de las instituciones siendo los representantes del modelo simétrico bidireccional desarrollando una comunicación no solo estratégica sino también ética y consciente mostrando una función directiva por parte de la institución con los stakeholders.

Xifra (2000) señala al respecto de la formación de las:

Relaciones públicas y relaciones como elementos indispensables para la eficacia de las organizaciones, a través de las interacciones con los diferentes públicos que permite actuar de acuerdo con esos postulados comunes. Aquí se vuelve a incidir en una perspectiva del profesional de relaciones públicas como investigador social, ya señalado por Bernays. Las

relaciones públicas como dirección y gestión de la comunicación en las organizaciones y de acuerdo con los diferentes públicos de ésta. La comunicación es una actividad que participa en todos los ámbitos internos y externos, además de incidir directamente en la percepción global de la organización. De ahí, que deba estar presente en la definición de políticas organizativas, cuya decisión se toma en el cuadro directivo. Las funciones de los profesionales de las relaciones públicas encuadrados en dos categorías, el profesional técnico en la elaboración de las acciones e instrumentos de comunicación (técnicos en comunicación); y el responsable de dirigir, planificar, ejecutar y evaluar las estrategias de comunicación (director de relaciones públicas). (pp. 49-61).

Esto permite establecer un trato directo con los stakeholders en congruencia con la información y relación que se maneje con cada uno de ellos, permitiendo generar no solo una imagen sino una reputación sólida a través del tiempo, que permita conseguir sostener o apoyar a las instituciones en tiempos de crisis.

Solorzano (2009) sostiene que en el Perú:

Las Relaciones públicas atienden con una visión interdisciplinaria la problemática de la integración social y humana de las organizaciones, propia de una función política que contribuye a construir equilibradas relaciones con los públicos para el logro de sus respectivos objetivos, y por ende a resolver problemas controversiales derivados de las decisiones empresariales e institucionales; en tanto, la denominada comunicación organizacional se ocupa del discurso comunicativo y de la operatividad de las redes por las cuáles circula el mensaje. (p. 118).

Se resalta la característica de las relaciones públicas como constructor de etapas para fortalecer los vínculos de la institución que representa con sus respectivos grupos de interés donde busca beneficios mutuos, creando, mantenimiento, potenciando la confianza de los stakeholders.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Comunicación gubernamental interna**

La comunicación gubernamental es diferente a la comunicación política, está brinda un análisis ante las estrategias de comunicación en la gestión de los gobiernos y también en la electoral.

Por ello, Orta (2012) señala que para concebir el concepto es importante desligarlo de otros, así indica que:

La comunicación gubernamental carece de una legislación apropiada; el primer obstáculo lo encontramos al momento de conceptualizar esta actividad, la ambigüedad en el uso de términos, genera confusión y huecos legales, actualmente se percibe cual si fuesen sinónimos las acepciones: publicidad oficial, comunicación gubernamental, comunicación social, marketing gubernamental, comunicación institucional, propaganda gubernamental, por mencionar algunos ejemplos. (p. 52).

Ante esto, la importancia de encontrar el concepto adecuado que focalice el esfuerzo de los gobiernos en la construcción de consensos y en la búsqueda y construcción de una comunicación con los ciudadanos.

Asimismo, Berlín (2007) manifiesta al respecto que:

La comunicación gubernamental en los espacios locales reclama una definición operativa que no contradiga los fundamentos de la comunicación política y esté conforme con las características de los territorios gubernamentales y sus márgenes de decisión. Se define aquí comunicación gubernamental al conjunto de procesos mediante los cuales un organismo territorial de poder público selecciona —incluyendo y excluyendo— las decisiones de gobierno para intervenir en zonas de consenso o de conflicto de tal manera que coordine eficazmente la transformación social y la participación ciudadana mediante el diseño de estrategias y tácticas de acción política y discursiva. (p. 97).

Como indica el autor es un proceso articulado de decisiones desde el momento de las elecciones hasta el proceso mismo de la gestión gubernamental, focalizándolo en la búsqueda de logros, objetivos en el desarrollo de políticas.

Según D'Adamo & García (2011) la comunicación gubernamental es “el proceso de influencia que un gobierno desea realizar sobre la opinión pública, la prensa, la oposición, los legisladores, así como otros grupos y actores sociales, con el objetivo de volver más eficiente la gestión pública” (p. 115).

Por lo tanto, la comunicación gubernamental está basada en el proceso de establecimiento de cada stakeholders buscando una comunicación democrática con cada uno, para la implementación y aceptación de políticas que busquen resultados, a través de percepciones positivas.

Moisés & Yepes (2015) al respecto desarrolla las funciones y objetivos de:

La comunicación gubernamental, (...) que tiene que ser un esfuerzo continuado, homogéneo y penetrante. “La relación entre los dirigentes y dirigidos implica una red de comunicación pública muy distinta de la que cabe encontrar en cualquier otro sistema” (...). Ya en el poder, la comunicación se vuelve más amplia y adquiere mayor compromiso y responsabilidad. Hoy en día debe existir una comunicación transparente, por medio de la cual las instituciones públicas rinden cuentas a los públicos y muestran los resultados de su gestión. La rendición de cuentas es una de las principales herramientas para lograr una comunicación gubernamental eficiente y honesta. (...) Sin embargo, los resultados de la comunicación gubernamental obedecen a unos propósitos: primero, informar; segundo, persuadir mediante un trabajo constante para generar consensos, el cual se constituye como objetivo principal. La variedad actores y públicos hacen más complejo el trabajo de negociación. La llave para lograr los objetivos en un alto porcentaje se apoya de una herramienta clave: comunicar estratégicamente. (pp. 7-8).

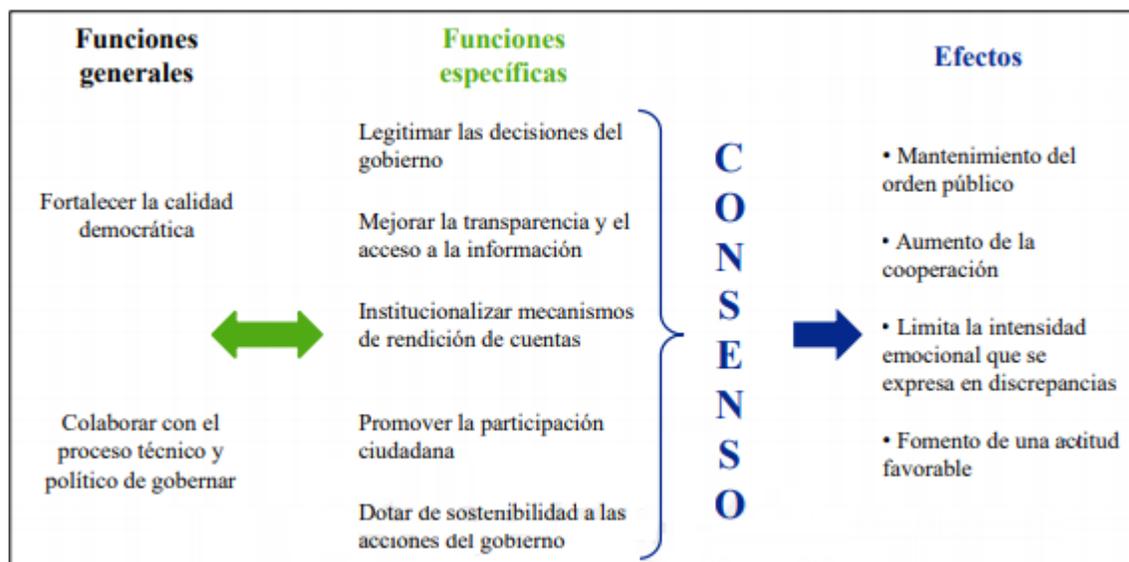
La democracia como fin social donde se desenvuelve el ciudadano, manifiesta como meta dentro de la comunicación gubernamental teniendo en cuenta las expectativas y

los márgenes de participación social, dentro del discurso de comunicación política, por ello, su importancia y su exigencia.

Díaz & Leguía (2014) señalan respecto a la comunicación gubernamental interna que:

Se consideran aquellas condiciones que debe tener el gobierno local en su gestión interna que le brindan el soporte al área de comunicaciones y a las áreas encargadas de ejecutar las políticas públicas que se quieren comunicar. Es a lo que (...) se refiere como comunicación estratégica organizacional, que implica la gestión de la comunicación al interior de la organización y que es a la vez el soporte para la comunicación de las políticas públicas. Es importante mencionar el rol que tiene el área de comunicaciones en los gobiernos locales como ente promotor de las comunicaciones en la organización y como articulador de la política comunicativa en las diferentes áreas de la municipalidad. (p. 26).

**Figura 2: Principales funciones de la comunicación gubernamental**



**Figura 2.** Las funciones y los efectos respecto a los stakeholder que se ven influenciados. Adaptado de “Gestión de la comunicación de políticas públicas en gobiernos locales”, p. 9, por Díaz, A. & Leguía, J., 2014, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Se puede observar los efectos que genera, presentando la importancia de la comunicación estratégica que se dirige a la sociedad a través de diversos medios, orienta mensajes y desarrollando la imagen y reputación del sistema político.

Sin embargo, esto Guevara (2014) manifiesta de forma puntual señalando que:

Posibilita que exista un intercambio entre instituciones y público, permite establecer vínculos entre las instituciones mismas, legitimar proyectos, justificar acciones, explicar planes, mostrar objetivos, tejer consensos, definir identidades, transmitir realidades complejas y abstractas, convocar el apoyo y el reconocimiento de los ciudadanos. (p. 4).

Ante esto, es importante resaltar la función principal como la herramienta para legitimar acciones o decisiones por parte del gobierno, cobrando con el consenso social, permitiendo un apoyo mayor en la ejecución, elaboración y sustento de una política.

Bravo (2016) direcciona respecto a la comunicación gubernamental interna que es la:

Comunicación directa, actuación con partners o socios, mitos de gobierno, criterios de organización ágiles para el cambio, convergencia como paradigma, innovación y tecnología, microtargeting y comunicación como legitimación, son los elementos con los que se trabaja con la intención de cimentar lo gubernamental. La vinculación de lo institucional con la gente demanda una eficiente toma de decisiones que solo es posible cuando el director de comunicación ha desarrollado habilidades imprescindibles para ejercer su actividad. El eficiente liderazgo desde una dirección de comunicación mejorará la capacidad de recepción y la respuesta de la gente como fin último de todas las decisiones que se tomen, máxime del involucramiento en una actividad reciente que volvió incluyente la gestión. (pp. 235-236).

La búsqueda de acuerdos de voluntades no solo es con la sociedad como un grupo de interés externo, sino también como un grupo fuerte interno como parte del fortalecimiento de las acciones y el éxito de las acciones públicas, ya que permite dirigir el gobierno.

Molina (2004) define la comunicación gubernamental interna como: “La comunicación que se mantiene dentro del gobierno entre sus diversas áreas y que busca asegurar su mejor integración, su funcionamiento, su diversificación y un campo crecientemente ampliado de asuntos de su competencia que le permiten evolucionar internamente”. (p. 39).

Se puede sostener entonces que es una acción diaria de todos los representantes del gobierno, hasta el último encargado en cualquier área de la gestión gubernamental, permitiendo el desarrollo de los profesionales gestionando la construcción del consenso y la fluidez del sistema de los procesos comunicativos y programas estratégicos.

#### **1.2.1.1. Función operativa de la comunicación**

La comunicación interna se encuentra dentro de las políticas de las instituciones desarrollan en su proceso de instalar programas estratégicos y llevar a cabo planes de acción, por ende, su importancia y comprensión por parte de sus funciones.

Antes esto, García (2004) señala que la función operativa de la comunicación es:

La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve. (p. 124).

El desarrollo de la función operativa está ligado entre gestión y comunicación, permitiendo contenidos relacionados al desempeño mismo de los sistemas de comunicación dentro de las instituciones que sin éstas no fluiría ningún planeamiento o dirección.

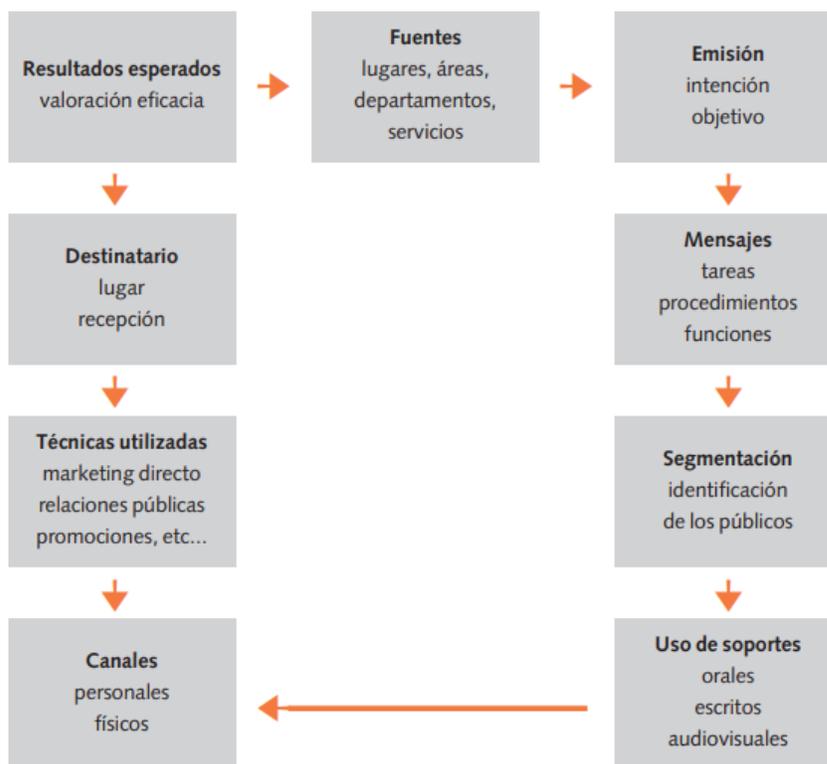
Saló (2006) señala referente a la función operativa que:

La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante

circuitos de circulación procedimentados en acciones de comunicación (las jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correo electrónico, etc.). Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se superponen, son variables y tienen públicos distintos. (p. 41).

Ante esto, la importancia del factor humano como parte del desarrollo del sistema de comunicación, planteando circuitos flexibles e integradores que permiten realzar aspectos del mensaje en cada nivel de la institución.

**Figura 3: Circuito de una acción de la función operativa de la comunicación.**



**Figura 3.** Circuito de comunicación de las acciones dentro de la coherencia de los sistemas de comunicación formales. Adaptado de “La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva”, p. 41, por Saló, N., 2014, recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Se observa la cadena de gestión de comunicación dentro de la institución permitiendo una cadena formal dentro de los sistemas públicos y de estado, lo que ha ido evolucionando de forma lenta; peor que cada vez se vuelve más participativo.

Frente a ello es importante señalar que Olano (2013) tiene como objetivos:

Promover la comunicación entre los miembros. Facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. (p. 209).

Ante esto, la importancia de los flujos de comunicación, estas representaciones que dinamizan las configuraciones de laborales establecidos por la institución, que permite una relación entre posición y estructura permitiendo flujos integrados y sostenibles entre los miembros.

#### **1.2.1.2. Función informativa de la comunicación**

Una de las principales funciones de la comunicación es informar, cuyo sentido se expresa, mantiene e integra las funciones de todos los colaboradores, permitiendo una interacción para el logro de objetivos.

Para Peñafiel & Serrano (2010) tiene que ver con “La transmisión y recepción de la información. A través de ella el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información” (p. 49).

Es una función directa entre el emisor y receptor donde los datos son directamente transmitidos en búsqueda de una acción por parte del receptor, que genere un cambio o respuesta.

Por otro lado, Almenara, Romeo & Roca (2005) señala que:

Consiste en la simple transmisión de datos entre comunicantes, datos referidos a cuestiones del mundo exterior o a la descripción objetiva de sus peculiares estados subjetivos. Se trata de una función de clara índole instrumental que normalmente utiliza el lenguaje como vía de transmisión. (p. 66).

Esta función se desarrolla frente a la capacidad innata de compartir información y selección de la información que necesita las personas, al momento de dar, recibir, informar y elegir referente a las políticas que se desea establecer.

Al respecto (2014) manifiesta sobre la función informativa que:

Se utiliza para situar (...) en un contexto e informar acerca del mismo. (...) la función informativa o referencial consiste en “decir algo sobre las cosas” y referirse a través del mensaje a los objetos que hay en el mundo y sus relaciones. (p. 10).

Este contenido se construye para su recepción y transmisión que busca una apertura comunicativa y profundidad al momento de trasladar mensajes y compartir significados mediante este proceso.

Asimismo, Castro, Celeste & García (2005) señala sobre:

Los flujos informativos que se generan dentro de la empresa, la forma de disminuir radicalmente la cantidad de información sin perder calidad es: 1. Establecer una política informativa rigurosa en sus contenidos y formato. (...) 2. Diferenciar claramente lo que es información bruta, sin elaborar, en sus diversas formas: noticias, hechos, informes, ..., de la información con valor añadido, elaborada y orientada al cumplimiento de un fin, cuya última expresión no es más que el incremento del beneficio. (...). 3. Distribuir la información por perfiles de conocimiento, Esto implica, a su vez, que se debe distinguir lo que es estrictamente necesario para el desempeño de una tarea de lo que es información conveniente. (pp. 22-23).

Por ello, los autores manifiestan las características de los flujos comunicativos que permiten generar conocimiento, actualizar y empatizar a los colaboradores con los mensajes que brindan y reciben.

De la misma forma, Martin (1997) indica dentro de la empresa o institución por la función informativa se fomenta en la:

Integración en la organización. Unión entre los empleados. Activación de la interacción del personal. Promoción de actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal. Conocimiento del ambiente externo. Buen clima social o cultura corporativa. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas para mejorar la comunicación, interna y externa. (p. 79).

Con esto, se busca implementar hábitos y opiniones, ya que comparte la experiencia social involucrando el lado emocional del colaborador, por esto es una de las funciones más se presenta dentro de toda institución.

### **1.2.1.3. Función estratégica de la comunicación**

Para conseguir comprender la función estratégica de la comunicación, se debe señalar el poder de la estrategia, y la capacidad que tiene dentro de toda institución como medio ejecutor de una organización de acciones.

Brandolini & Gonzalez (2009) manifiestan que la estrategia:

Puede entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante. (p. 62).

Uno de los aspectos principales de la comunicación, es la función estratégica donde se involucra y se representa diferentes procesos identificando el qué y el para qué se comunica, y cuáles son los canales adecuados para enviar los mensajes.

Sin embargo, Argenti (2014) la función estratégica de la comunicación es:

Una tendencia *in crescendo*. Esto se debe, principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones. (...) Las organizaciones necesitan líderes capaces de saber leer el nuevo contexto social e introducir las expectativas y percepciones de los grupos de interés, como palancas de transformación y de mejora continua de sus organizaciones. La necesidad básica de fortalecer la confianza, la importancia de la transparencia y las nuevas expectativas cada vez de más exigentes de la ciudadanía son una oportunidad para las empresas que saben escuchar y anticiparse cambiando su rol en la sociedad y poniendo en el centro de su actividad a aquellos que determinan su supervivencia a largo plazo: a las personas, sus principales grupos de interés. (pp. 3-4).

El trabajo continuo de la implicación de los colaboradores, de los profesionales que cumplen una función dentro de la institución permite que se gestione una transformación estructural y organizacional tanto política como administrativa, orientados al compromiso con la visión y los resultados que se proponen.

**Figura 4: Cómo utilizar un enfoque estratégico de la comunicación**

Cómo utilizar un enfoque estratégico de la comunicación				
La comunicación estratégica exige un enfoque integrado y a muchos niveles. Cada función de comunicación cumple unos objetivos concretos, está dirigida a los componentes específicos que son fundamentales para conseguir esos objetivos y se distribuye por medio de los canales más apropiados y efectivos en cada caso. Para conseguir el impacto estratégico que se pretende, todas y cada una de las comunicaciones que se realizan tienen que estar pensadas expresamente para un objetivo concreto y, al mismo tiempo, deben ser coherentes entre ellas y con la estrategia de la empresa.				
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	COMPONENTES		CANALES
		Primarios	Secundarios	
Relaciones con los medios	Relaciones públicas Gestión de crisis	Todos los componentes	Medios de comunicación	Comunicados de prensa Entrevistas
Comunicación con el empleado	Elaboración de consenso interno	Empleados	Clientes Familias	Reuniones de ayuntamiento Memorandos Boletines informativos
Comunicaciones financieras	Transparencia Cumplimiento de las expectativas financieras	Inversores	Analistas Medios de comunicación	Teleconferencias Consejero delegado/director financiero
Relaciones con la comunidad	Construcción de imagen	Comunidades	ONG Medios de comunicación	Actos Discursos Obras benéficas
Relaciones con el gobierno	Cumplimiento de la normativa y de las expectativas sociales	Organismos reguladores	Medios de comunicación Clientes	Actividades de presión política Reuniones individuales
Comunicaciones de marketing	Potenciar las ventas Construir imagen	Clientes	Todos los componentes clave	Publicidad Promociones

**Figura 4.** Un enfoque estratégico de la comunicación intenta, además, vincular sus actividades con los resultados tanto financieros como de comportamiento. Adaptado de “El papel de la comunicación estratégica”, p. 10, por Argenti, P. A., Howell, R. A., Beck, K. A., 2005, recuperado de [www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx](http://www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx)

En el panorama gubernamental, el proceso de comunicación como una necesidad inherente del hombre direcciona los mensajes para alcanzar objetivos individuales y sociales con la necesidad de conseguir consensos e involucramiento en las políticas.

García (2004) señala que la función estratégica de la comunicación es:

El inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido, si

no van acompañados de estrategias de comunicación, que afecten, no solo a su proclamación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación. (p. 124).

Por ende, la función estratégica es un diseño elaborado en el contexto institucional donde se busca una conducción de actividades para el alcance de objetivos para saber a dónde se desea llegar y desde dónde están en la búsqueda de los mismos.

Asimismo, Fernández (2007) manifiesta que:

Los sistemas de gestión basados en la planificación estratégica se encuentran en que estos requieren una formulación clara del tipo de organización que se aspira alcanzar, una formulación que ha de ser compartida por todos los miembros y favorecedora de la acción necesaria para su consecución. Por ello, la función estratégica exige una cultura corporativa alineada y, por tanto, una comunicación interna que propicie tanto la asunción de la estrategia por parte de todos los miembros de la organización como el tipo de cultura más adecuada. (p. 126).

En efecto, la cultura corporativa marca la dirección para coordinar la organización y planificación interna, verificar así las reglas establecidas del proceso en la relación de las tareas de la institución, permitiendo un trabajo sostenido e identificado oportunidades y amenazas con capacidad de potenciar recursos y marcar trazos a largo plazo.

### **1.2.2. Liderazgo organizacional**

La identificación del líderes dentro de la organización permite la creación de confianza y fortalecimiento de relaciones que mejoran la imagen y la reputación organizacional, permitiendo la implementación de tácticas en la búsqueda de objetivos.

Para Duro (2006) señala que:

La descripción de esta acepción se deduce directamente de las definiciones anteriores para “leadership” y “organization”. Así, el “liderazgo

organizacional” puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y /o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales. (p. 17).

El autor indica que los líderes organizacionales muestran resultados como cabezas de equipo, dirigiendo a la empresa de acuerdo a la estrategia diseñada en función a sus cualidades.

Ante esto, Hitt, Black & Potter (2006) señala que:

El liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta. Con esta definición destacamos, asimismo, el liderazgo como un proceso de influencia social. (...) el liderazgo se observa en aquellos trabajadores que dan el ejemplo a sus compañeros, al buscar siempre la forma de mejorar los procesos y las condiciones de trabajo. (p. 350).

La dirección social del liderazgo organizacional, está bajo la persuasión permitiendo el desarrollo del potencial humano, de proyectos y por ende el desarrollo de la sociedad. Permitiendo que las competencias comunicativas impulsen la promoción del capital emitido sino también intelectual de los colaboradores dentro de la institución.

Por ende, 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).

La ejemplaridad del líder, genera un compromiso y autoconfianza en cada colaborador que permite alcanzar objetivos en equipo basados en una comunicación inspiradora que responde a las consecuencias en el desempeño de sus funciones.

Carnegie (2016) señala sobre el concepto del líder organizacional:

Un líder organizacional fuerte reconoce a sus empleados, los incluye, los estimula, los entrena, les pide su opinión, los elogia y los empodera para tomar decisiones. Un líder sabio comparte la gloria con sus empleados, busca su consejo, les hace comprender cuánto los valora, los alienta a correr riesgo, les otorga la libertad de trabajar como mejor les parezca y demuestra que cree en sus capacidades haciéndose humo. El liderazgo organizacional consiste, precisamente, en demostrarles a los empleados que uno confía en ellos, los respeta y se preocupa por su bienestar. (p. 37).

Las altas expectativas que se articulan en la visión de las instituciones manifiestan la confianza de los seguidores y un estímulo constante de cambio y mejora que el liderazgo organizacional presenta con la sensibilidad del entorno establecido en un proceso de dirección estratégica.

López (2013) señala los estilos de liderazgo:

En la primera dirección de investigación inicialmente se describieron los tipos de liderazgo autoritario, democrático y *laissez – faire*: **Autoritario:** El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. (...) **Democrático:** Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales. (...) **Laissez – faire o liberal:** Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. (pp. 8-9).

Así, se puede observar el reconocimiento del proceso del espíritu de equipo esta orienta por el líder en su capacidad para delegar funciones que influye en la

competencia y carácter de cada colaborador, permitiendo generar una naturaleza facilitadora de acción.

Noriega (2008) las teorías del liderazgo y las dos formas que adopta son:

**1) liderazgo formal**, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y **2) liderazgo informal**, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros. Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo John Schermerhorn, agrupa el liderazgo de la siguiente manera: **a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista**; la teoría conductista se basa en la conducta del líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. (...) **b) perspectivas situacionales o contingentes**; ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. y c) **nuevas perspectivas de liderazgo**; **Bernard Bass (1990)**, se centran en: **El enfoque transformacional**, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. **El liderazgo transaccional**, busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. (pp. 27-28).

A pesar de existir diversos enfoques en el proceso del liderazgo organizacional la capacidad de asumir riesgos y responder a las consecuencias es parte de la labor directiva para administrar cualquier institución.

Noguera, Pitach & Esparcia (2009) manifiesta que los componentes del liderazgo transformacional:

**Carisma:** Se caracteriza por que actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados antes que sus necesidades personales. Esta dimensión recoge la capacidad del líder de infundir orgullo y obtener el respeto y confianza de los subordinados. Él confía en su subordinado y viceversa.

**Inspiración:** Hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a sus subordinados altas expectativas de realización.

**Estimulación intelectual:** Promueve el pensamiento crítico entre los subordinados, Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo.

**Consideración individualizada:** Se refiere a la consideración de las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas. Requiere que el líder asesore cómo realizar su tarea, así como que dé feedback sobre el desempeño de la misma. (p. 181).

Los componentes del liderazgo transformacional permiten conectar a través de un propósito común y viable a cada stakeholders hacia la estrategia planteada por la institución, contando con un propósito no individual, sino grupal, porque una organización es un grupo de personas enfocadas en una misión organizacional.

Mendoza & Ortiz (2006) manifiesta que:

El liderazgo transformacional supera al transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones; utiliza la motivación inspiracional presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa; y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. (p. 130).

El liderazgo organizacional permite el surgimiento de los líderes, y se debe convertir como prioridad lograr que surjan o realcen dentro de la institución, con el fin no solo de alcanzar metas y objetivos, sino que la realidad exige personas con altos estándares éticos, que generen honestidad e integridad en la función de cada colaborador porque

genera una visión y un liderazgo participativo dentro de un buen clima laboral, evitando la pérdida del capital humano.

### **1.2.2.1. Influencia idealizada del liderazgo**

El liderazgo organizacional tiene como dimensión la influencia idealizada donde el líder plantea su visión y modelo de acción, frente al grupo, generando confianza y superación de los colaboradores.

Ayoub (2011) señala que:

Los ítems que se corresponden con la medición de atribuciones fueron mezclados en el mismo factor de carisma o con los ítems de influencia idealizada como comportamiento y con los de motivación por inspiración (...) No obstante, actualmente el factor de influencia idealizada, que mide atribuciones de carisma, se ha sostenido como un factor relativamente independiente de los demás factores que conforman el estilo transformacional (...) los seguidores atribuyen influencia idealizada al líder, utiliza ítems relativos al sentimiento de orgullo por asociación en el seguidor, a la percepción de si el líder va más allá de sus intereses personales o si transmite una sensación de confianza, poder y respeto. (p. 95).

La credibilidad y la confianza son parte de las acciones que impulsa los líderes, lo que genera una relación basada en la lealtad, permitiendo que dentro de una institución esto sea el criterio para no solo elegir las tácticas sino llevarlas a cabo.

Palomo (2008) manifiesta que la influencia idealizada del liderazgo señala que es: “Carismático: Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad, y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores”. (p. 42).

Todo líder dentro de esta dimensión es carismático, permitiendo un criterio emocional que genera aceptación y permite un monitoreo constante de forma proactiva y aceptada frente a las acciones desarrolladas.

Ante ello, Alcover, Moriano, Osca & Topa (2012) señala que el líder de influencia idealizada o carisma es quien: “desarrolla una visión, promueve orgullo, respeto y confianza. Es un modelo de comportamiento para sus seguidores” (p. 35).

Así los autores fundamentan y complementan sus apreciaciones en la unificación del concepto mostrando que no solo son cualidades de dirección o integración sino de eficacia de la propuesta de objetivos y su desarrollo.

Mendoza, Escobar & García (2012) señala que:

(1) Influencia idealizada (**Atributo**): Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. (2) Influencia idealizada (**Conducta**): Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética. (p. 192).

Como se señalaba en ambos procesos tanto de atributo y de conducta se observa a un líder que genera cambios significativos de personas dentro de las instituciones y permite formar aspiraciones comprometidas con la institución.

Sin embargo, Silva (2010) manifiesta ejemplo de las acciones de la influencia idealizada: “Proporcionar una visión. Proporcionar sentido de misión. Inspirar orgullo, respeto y confianza”. (p. 25).

Esta capacidad que tiene el líder de no solo transmitir emociones, sino de entusiasmar y compartir objetivos, permitiendo la idealización del mismo como símbolo representativo dentro de la institución que refleja seguridad y fluidez en el alcance de los objetivos.

### **1.2.2.2. Motivación inspiracional del liderazgo**

La motivación inspiracional, es una de las principales características que logra fomentar a un líder a los miembros de su equipo a esa visión inspiradora grupal, donde cada uno aporta algo y son importantes en el trayecto.

Cruz (2014) indica que: “lleva a las personas en posiciones de autoridad a renunciar a cosas como los con el protagonismo y la fama, el lucro desmedido, a la mezquindad y egoísmo, y derivar satisfacción de sentir que están haciendo lo justo y lo correcto” (p. 114).

Los antivalores de los miembros se ven desplazados por un líder que promueve el desarrollo de cada miembro del grupo a través de pasión por sus labores e impulsa por cada objetivo.

Ante ello, Alcover, Moriano, Osca & Topa (2012) señala que el líder de motivación inspiracional: “motiva creando elevadas expectativas, modelando conductas apropiadas y usando símbolos para orientar y guiar los esfuerzos de los seguidores. Despliega entusiasmo y optimismo y fomenta el espíritu de equipo” (p. 35).

Uno de los principales valores que resalta del líder es optimismo frente a las situaciones de crisis, priorizando el trabajo conjunto hacía el cumplimiento de la estrategia programadas usando como referencias de conquista.

Aranda (2018) manifiesta que:

El comportamiento de los líderes es motivador para sus seguidores, facilitando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. Se muestra un espíritu individual y de equipo, que alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos. (p. 31).

El valor de cada líder genera no solo un que cada miembro cumpla su labor hacia objetivos colectivos, sino también individuales, inspirándolos en un compromiso con sí mismos en el transcurso de su desarrollo personal y profesional.

Así, Puras (2018) conceptualiza a la motivación inspiracional como: “Inspiración, como la capacidad del líder de comunicar su visión generando pasión y entusiasmo hacia la misma y, por lo tanto, los seguidores buscan su objetivo”. (p. 18).

El líder dentro de la institución busca el alcance de objetivos dentro de una visión de crecimiento, preciso mediante un pensamiento estratégico, de cómo debe dirigir, cómo ve dirigir y hasta dónde va llegar, involucrando a cada miembro con su más alto potencial.

Esto es fortalecido por Gonzales, Gonzales, Ríos & León (2013) quién señala que: “El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo”. (p. 361).

El líder se desenvuelve motivando a los demás miembros del grupo permitiendo expectativas esperanzadoras sobre el crecimiento del trabajo en equipo generando pasión por las actividades que les corresponde.

Sin embargo, Silva (2010) manifiesta ejemplo de las acciones de la motivación inspiracional: “Transmitir optimismo y entusiasmo. Transmitir una visión clara de la meta a conseguir. Comunicar expectativas de logro y propósitos. Excitar el espíritu de equipo”. (p. 25).

El fomento del optimismo y el entusiasmo para la solución de conflictos y aprender a tolerar los errores con cada miembro del grupo y entre ellos, permite que el líder pueda convencer y predicar con el ejemplo, permitiendo un liderazgo organizacional dentro de cada institución óptimo.

### 1.2.2.3. Consideración individual del liderazgo

El líder cumple con la consideración individual desde la atención que pone a cada integrante del equipo, del colaborador que muestra sus propias individualidades y propósitos teniendo una actitud integradora.

Ante esto, Ramos (2005) manifiesta que:

La consideración individual se apoya en el conocimiento de temas multiculturales, en la adaptabilidad del lenguaje para comunicarse con su personal diverso, y con el respeto a las diferencias culturales. Los líderes transformacionales actúan como mentores, entrenan y forman a los subordinados y subordinadas y les proporcionan oportunidades para aprovechar sus competencias individuales. (p. 96).

El compromiso integral del líder se encuentra en el trato personal y directo con cada miembro de su grupo, acercándose de forma cuidadosa y considerando la personalidad integral de cada colaborador.

Por otro lado, Gonzales, Gonzales, Ríos & León (2013) complementa esta definición señalando que:

Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado. (p. 361).

Esta capacidad hace que cada colaborador sea alentado para busquen nuevas maneras de reforzar sus capacidades y los del resto, viéndose a través de un equipo de mejora constante frente a la busca del éxito.

Fischman (2010) señala que la consideración individual se práctica cuando:

El líder crea un clima en el que existen oportunidades de aprendizaje, cuando toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos, cuando fomenta la comunicación de dos vías y cuando ve a sus colegas y subordinados como seres humanos. En fin, la consideración individual se da cuando el líder delega el poder de forma adecuada, cuando demuestra que sabe escuchar y transmitir empatía a su gente. (p. 2).

De esta forma, el líder es un entrenador que proporciona oportunidades a cada integrante de su equipo, a través del aprendizaje, permitiendo crear un clima constructivo de comprensión y escucha.

Sin embargo, Silva (2010) manifiesta ejemplo de las acciones de la consideración individual: “Potenciar a los seguidores. Formar-tutorizar personas. Ser sensible a las necesidades de los seguidores. Brindar un trato individual y personalizado. Crear oportunidades de desarrollo.”. (p. 25).

Es la capacidad del líder de identificar las necesidades individuales de cada colaborador, asimismo le permite trabajar en ella y atenderla de forma personalizada guiándolo de acuerdo a su propio potencial, brindando retroalimentación constructiva con cada integrante de su equipo.

### **1.3 Definición de términos básicos**

**Bien común:** El conjunto de condiciones sociales que permiten y favorecen en los seres humanos el desarrollo integral de la persona.

**Comunicación estratégica:** Práctica que tiene por objetivo lograr una relación armoniosa y positiva entre la organización y su entorno político, social y cultural. Es gestionar identidad de prestigio y credibilidad.

**Comunicación municipal:** Información trabajada por los gabinetes de prensa de los gobiernos locales, con el fin de relacionarse con el público de la jurisdicción. Dichas acciones son encargadas a profesionales de la Comunicación.

**Confiabledad del plan.** - En la planificación estratégica se define como la realidad generada como producto de la modificación experimentada en la situación inicial del problema.

**Eficacia.** - La capacidad de un individuo para cumplir con la tarea o propósito con el nivel de rendimiento esperado.

**Efectividad.** - Se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.

**Eficacia.** - La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados.

**Gestión pública:** Planeación, organización, ejecución, control y medición de acciones que responden a los objetivos de las instituciones que corresponden al Estado.

**Gobierno municipal:** Poder político, administrativo y económico autónomo de determinados territorios que conforman un Estado. Busca el desarrollo económico y el bienestar común entre sus ciudadanos.

**Gestión social:** Es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

**Jerarquía:** De hierarquía, cada uno de los núcleos o agrupaciones constituidos, en todo escalafón, por personas de saber o condiciones similares.

**Marketing municipal:** Es la disciplina que estudia el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de los diferentes productos que se intercambian entre el sector público local y los ciudadanos. Estos productos se clasifican en bienes, servicios, ideas, organizaciones, personas y lugares.

**Marketing político:** Es una actividad que ejercen partidos políticos, sindicatos y, en general, cualquier organización que se desenvuelva en una esfera de interés público.

**Microtargeting:** Un esfuerzo por identificar e individualizar a la mayor cantidad posible personas, para luego agruparlas en micro segmentos específicos, y llegar a cada uno de ellas con un mensaje específicamente diseñado.

**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.

**Municipalidad:** Se trata entonces de aquella institución pública encargada del gobierno y de la administración en territorios más bien pequeños y reducidos como puede ser un pueblo o una localidad.

**Poder:** Del latín potere, formado según potes, tener expeditas la facultad o potencia de hacer una cosa. Dominio e imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.

**Relaciones públicas:** Actividad y esfuerzo deliberado, continuo y planificado, destinado a mantener relaciones convergentes y armoniosas entre una institución o empresa, pública o privada, y sus diferentes públicos.

**Stakeholders:** Se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.

**Visión.** -Conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

## CAPÍTULO II

### HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada

##### 2.1.1. Hipótesis general

La comunicación gubernamental interna del MUNICIPIO DEL AGUSTINO se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional

##### 2.1.2. Hipótesis específicas

- La comunicación gubernamental interna con la **función operativa** se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional
- La comunicación gubernamental interna con la **función informativa** se **relaciona significativamente** con el liderazgo organizacional
- La comunicación gubernamental interna con la **función estratégica** se **relaciona significativamente** con el liderazgo organizacional.

## 2.2. Definición operacional

<p><b>Comunicación gubernamental interna</b></p> <p>Molina (2004) define la comunicación gubernamental interna como: “La comunicación que se mantiene dentro del gobierno entre sus diversas áreas y que busca asegurar su mejor integración, su funcionamiento, su diversificación y un campo crecientemente ampliado de asuntos de su competencia que le permiten evolucionar internamente”. (p. 39).</p>	<p><b>Función operativa de la comunicación</b></p> <p>García (2004) señala que la función operativa de la comunicación es: La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve. (p. 124)</p>
	<p><b>Función informativa de la comunicación</b></p> <p>Quijada (2014) manifiesta sobre la función informativa que: Se utiliza para situar (...) en un contexto e informar acerca del mismo. (...) la función informativa o referencial consiste en “decir algo sobre las cosas” y referirse a través del mensaje a los objetos que hay en el mundo y sus relaciones. (p. 10).</p>
	<p><b>Función estratégica de la comunicación</b></p> <p>Argenti (2014) la función estratégica de la comunicación es:  Una tendencia <i>in crescendo</i>. Esto se debe, principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones. (...) Las organizaciones necesitan líderes capaces de saber leer el nuevo contexto social e introducir las expectativas y percepciones de los grupos</p>

	<p>de interés, como palancas de transformación y de mejora continua de sus organizaciones. La necesidad básica de fortalecer la confianza, la importancia de la transparencia y las nuevas expectativas cada vez de más exigentes de la ciudadanía son una oportunidad para las empresas que saben escuchar y anticiparse cambiando su rol en la sociedad y poniendo en el centro de su actividad a aquellos que determinan su supervivencia a largo plazo: a las personas, sus principales grupos de interés. (pp. 3-4).</p>
<p><b>Liderazgo organizacional</b></p> <p>Hitt, Black &amp; Potter (2006) señala que: El liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta. Con esta definición destacamos, asimismo, el liderazgo como un proceso de influencia social. (...) el liderazgo se observa en aquellos trabajadores que dan el ejemplo a sus compañeros, al buscar siempre la forma de mejorar los procesos y las condiciones de trabajo. (p. 350).</p>	<p><b>Influencia idealizada</b> - Es esta dimensión se evalúa como los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.</p> <p>Alcover, Moriano, Osca &amp; Topa (2012) señala que el líder de influencia idealizada o carisma es quien: “desarrolla una visión, promueve orgullo, respeto y confianza. Es un modelo de comportamiento para sus seguidores” (p. 35).</p> <p><b>Motivación inspiracional</b> - se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores.</p> <p>Puras (2018) conceptualiza a la motivación inspiracional como: “Inspiración, como la capacidad del líder de comunicar su visión generando pasión y entusiasmo hacia la misma y, por lo tanto, los seguidores buscan su objetivo”. (p. 18).</p> <p><b>Consideración individual-</b> el líder transformacional debe fomentar</p>

	<p>una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.</p> <p>Gonzales, Gonzales, Ríos &amp; León (2013) señala que:</p> <p>Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado. (p. 361).</p>
--	--

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Nivel de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se determinó el uso de la metodología de la investigación científica y sus vertientes ligadas a un tipo de investigación de **carácter básica**, que explica las relaciones causa efecto centrada en el campo de las **relaciones públicas**. La investigación es un estudio **descriptivo y explicativo**.

### 3.2. Diseño de investigación

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el diseño **no experimental, corte transversal y descriptiva correlacional**, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

#### **Es de diseño no experimental:**

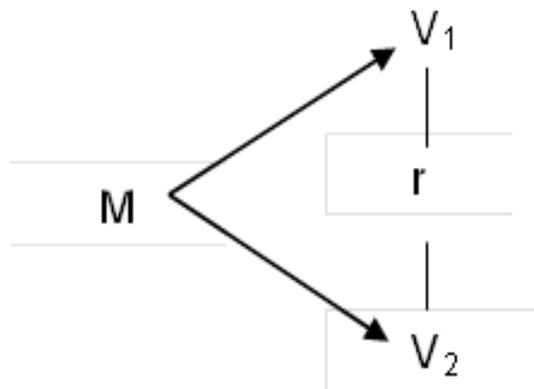
La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables gestión humana y compromiso organizacional. Es decir, “se trata de estudios donde no

hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Respecto a la utilidad de este tipo de investigación, señala que la utilidad principal es conocer cómo se puede comportar el concepto de **comunicación interna y liderazgo organizacional**, si dos variables están correlacionadas, y se conoce la magnitud de su asociación, es posible predecir el valor aproximado de un variable, al saber qué valor tiene la otra; para un universo determinado. Si no existe correlación quiere decir que entre los conceptos o variables fluctúan sin seguir un comportamiento sistemático entre sí.

Es **transversal** ya que su propósito es “describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

Gráficamente se denota:



Donde:

**V<sub>1</sub>: Comunicación interna**

**V<sub>2</sub>: Liderazgo organizacional**

**M:** Muestra de participantes.

**r:** relación

### **3.3. Población y muestra de estudio**

#### **3.3.1. Población**

La población es el conjunto de todos los elementos u observaciones posibles que caracterizan al objeto de investigación. Para definir la población objeto de estudio, el diseño muestral del trabajo de investigación es **no probabilístico**, se seleccionó de **carácter direccional**, la población de estudio, estuvo constituida aproximadamente por los trabajadores del municipio de El Agustino.

#### **3.3.2. La muestra de estudio**

50 trabajadores del municipio, con cualquier modalidad de contrato, que laboren en la institución por más de 8 meses, en las áreas de administrativas y operativas a quienes se les aplicó el cuestionario compuesto por 24 reactivos, para obtener información relevante y certera sobre la organización.

### **3.4. Técnicas de recolección de datos**

Con fines de obtener datos de tipo numérico, así como opiniones y/o reflexiones sobre las características de la relación de la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino y el liderazgo organizacional; se desarrolló con un plan metodológico que se recurrió a los siguientes instrumentos de investigación utilizados; a continuación, se describe brevemente cada instrumento de investigación.

En relación a las técnicas e instrumentos según Velez (2001) y Sabino (1992) son:

“Aspectos específicos y concretos del método que se usan en cada investigación”. Vélez. (2001), amplía esta definición al sugerir que la técnica es la "habilidad para hacer alguna cosa y que implica el conocimiento empírico de cómo hacerlas. El

técnico provee a la ciencia de instrumentos y comprobaciones y no cesa de formular preguntas al científico". (Sabino 1992).

- **Observación:** Datos: descripciones detalladas de comportamientos, objetos, escenarios y todo el rango de interacciones observables de la experiencia humana.
- **Encuesta:** La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983). De acuerdo con Garza (1988) la investigación por encuesta: "... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes," (p. 183). Para Ávila (2006) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas. (p. 44).

La recolección de datos se obtuvo mediante encuestas aplicadas a los colaboradores del municipio, lo cual conllevó a la elaboración del cuestionario para conocer cuáles eran las percepciones que tenían estos hacia la comunicación interna. Para la medición se usó la escala de Likert, estructurado con un formato típico de 5 niveles de respuesta, desde actitudes favorables a desfavorables.

Las cinco categorías de respuestas para la variable de la comunicación interna y el liderazgo organizacional fueron: (5) Muy buena (4) Buena (3) Regular (2) Mala (1) Muy mala.

### 3.5. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos

Después de haber concluido con la recolección y procesamiento de la información, se procedió con la fase del análisis de la información. Y es en esta etapa donde se determinará, la manera en se analizarán los datos y se elegirá las herramientas adecuadas para realizar el análisis estadístico, para el procedimiento se utilizó: Para el procesamiento de datos se usó: SPSS versión 24 -Excel 2018 -Word 2018.

Posteriormente los datos obtenidos fueron tabulados en una hoja de cálculo de Excel en donde se establecieron diferentes niveles con el fin de estandarizar los puntajes obtenidos de cada una de las dimensiones de las variables que son objeto de estudio.

Para el análisis de datos se usó: Distribución de frecuencias, gráfico de barras y porcentajes. Las conclusiones se obtendrán de los resultados de las hipótesis.

### 3.6 Aspectos éticos

La investigación busca recoger datos relacionados con las percepciones, opiniones y creencias de las personas, es importante tomar algunas medidas para asegurar que la participación en el estudio no tenga efectos adversos en la vida privada social.

El presente estudio ha sido cuidadoso con los derechos elementales de la población y de la muestra, garantizamos que no hubo manipulación de los datos obtenidos, ni sesgo de los resultados al que se ha llegado al concluir la presente investigación. Solo así tiene la relevancia para la propia institución y también para la sociedad.

- **Datos básicos del estudio:** Se explicó al participante (Trabajador del municipio) el nombre del estudio, la calidad de tesis del investigador y una explicación.

- **Anonimato y confidencialidad:** Se explicó al participante (Trabajador del municipio) que su nombre no sería usado sin autorización, pero que otros datos (tales como su grado de instrucción y género) sí serán usados, y que sus palabras pueden ser reproducidas textualmente si fuese necesario para la investigación.
- Finalmente, se entregó al participante, datos de contacto del investigador.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

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

Ya que el objetivo de esta investigación era identificar como se relaciona cómo se relaciona la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino con el liderazgo organizacional, se tomó una muestra equilibrada 50 colaboradores, que laboran en la Municipalidad del Agustino, en los horarios de mañana y tarde. Está compuesta por los trabajadores de todas las áreas.

Se recolecto los datos mediante la aplicación del cuestionario, luego se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos. Para una comprensión más sencilla se elaboraron cuadros y gráficos en las que se detallan de una manera clara todas las cifras, entre ellas: el promedio ponderado y porcentaje, para poder desarrollar y representar los aspectos en todo el proceso de la investigación realizada, los resultados obtenidos y su análisis.

### Variable 1: Comunicación gubernamental interna

**Cuadro 1**

¿Los mecanismos de comunicación que tiene el municipio para hacer llegar acuerdos y decisiones a sus miembros considera que es...?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	0	0,0	0%
2	7	7,0	14%
1	43	43,0	86%
Total	50	50,0	100%

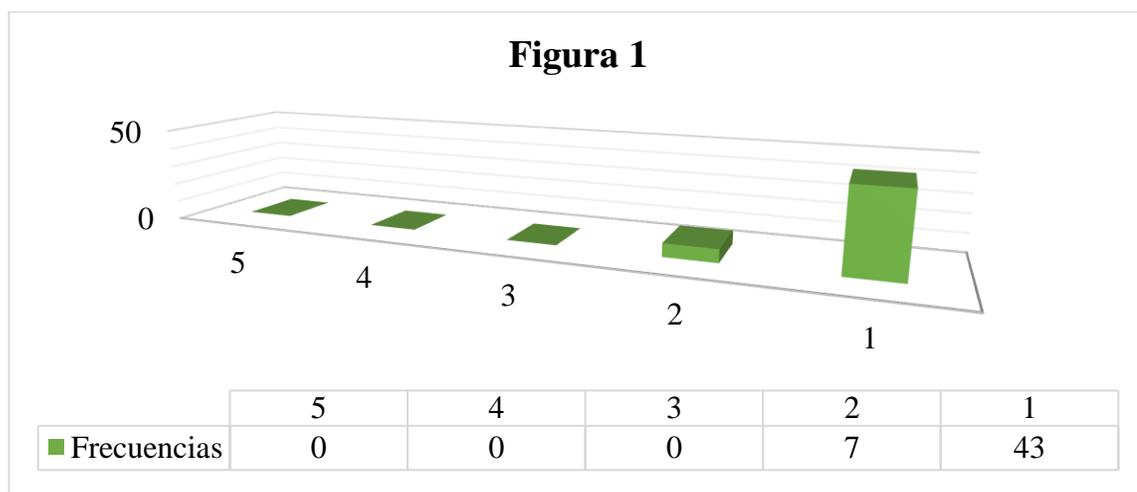


Figura 1

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 1 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 43 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 7 que representan el nivel malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 1 fue de 1.14, que representa el nivel bajo, rango deficiente.

### Cuadro 2

¿El sistema de distribución de información operativa (información para el ejercicio del desarrollo de sus actividades) es funcional?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	1	1,0	2%
2	34	34,0	68%
1	15	15,0	30%
Total	50	50,0	100%

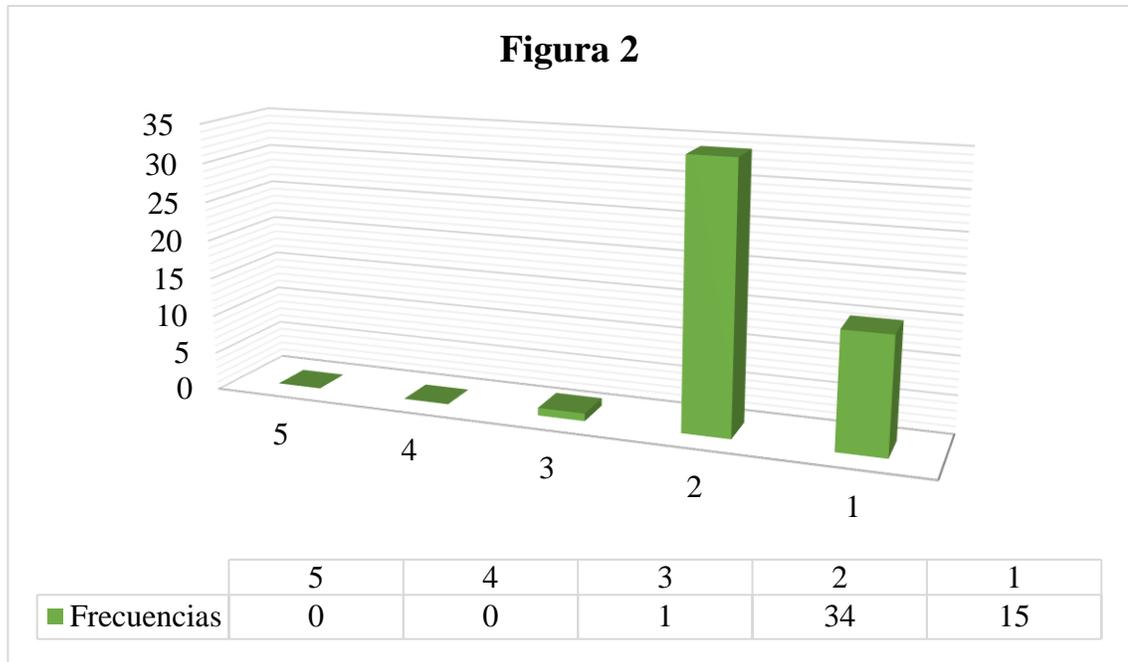


Figura 2

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 2 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 34 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 1 de la escala regular y el valor intermedio es 15 del nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 2 fue de 1.72, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 3

¿El municipio cuenta con un boletín informativo interno que proporcione información útil y necesaria acerca de la institución?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	0	0,0	0%
2	19	19,0	38%
1	31	31,0	62%
Total	50	50,0	100%

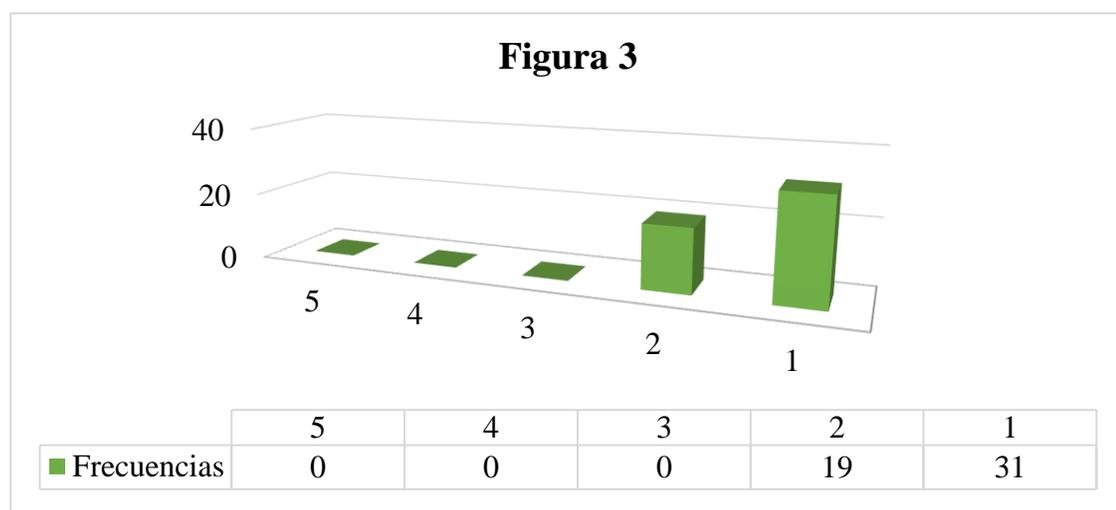


Figura 3

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 3 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 31 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 19 que representan el nivel malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 3 fue de 1.38, que representa el nivel alto, rango deficiente.

**Cuadro 4**

¿El flujo de información en mi área es el adecuado?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	5	5,0	10%
2	24	24,0	48%
1	21	21,0	42%
Total	50	50,0	100%

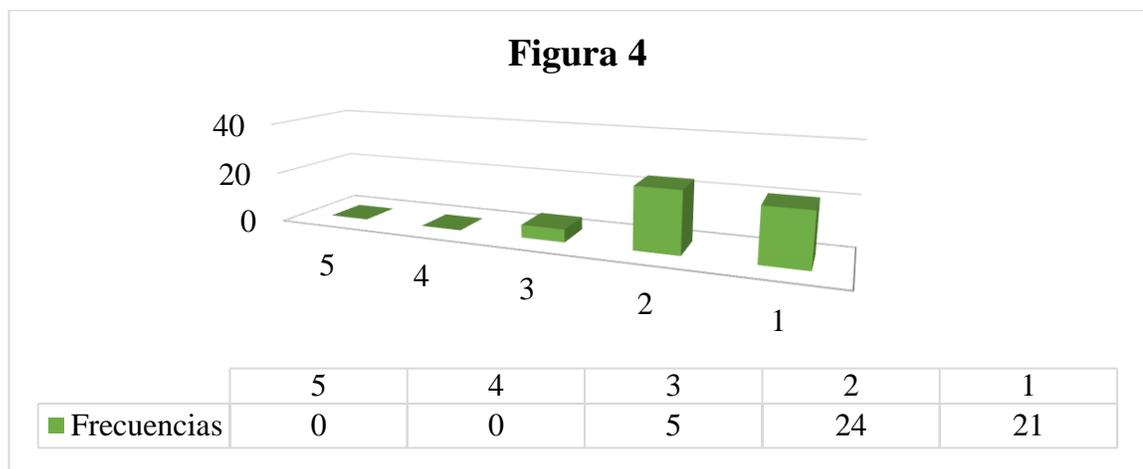


Figura 4

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 4 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 24 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 5 de la escala regular y el valor intermedio es 21 del nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 4 fue de 1.68, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 5

#### Resumen de indicadores de la función operativa de la comunicación

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 1	1.14	22.80%
Cuadro 2	1.72	34.40%
Cuadro 3	1.38	27.60%
Cuadro 4	1.68	33.60%
	1.48	29.60%

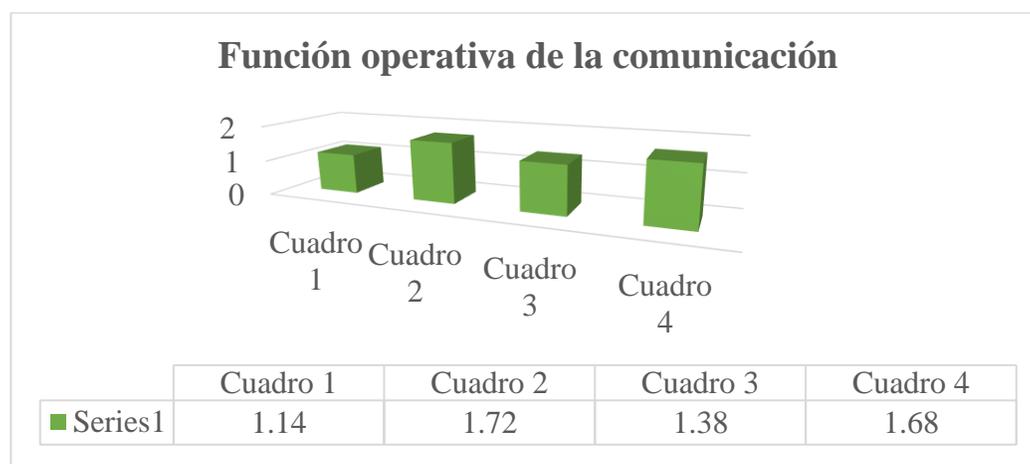


Figura 5: Resumen de indicadores de análisis de la función operativa de la comunicación.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 5 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función operativa de la comunicación en la comunicación gubernamental interna. El mayor valor es de 1.72 (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 2, el valor bajo de 1.14 (nivel bajo, rango deficiente) que corresponde al cuadro 1 y los valores medios son 1.68 (nivel bajo, rango malo) y 1.38 (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 4 y cuadro 3, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función operativa de la comunicación está determinado por el valor de 1.48 nivel alto, rango deficiente, con un valor porcentual de 29.60%.

**Cuadro 6**

Recibo en forma oportuna la información que requiero para realizar mi trabajo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	1	1,0	2%
2	20	20,0	40%
1	29	29,0	58%
Total	50	50,0	100%

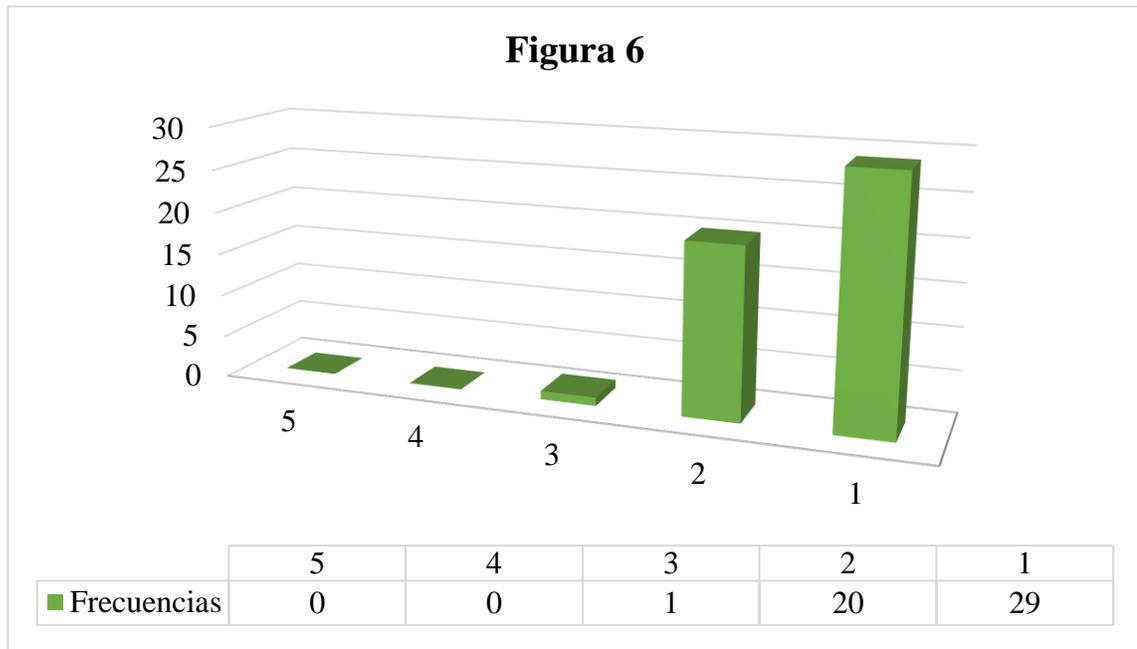


Figura 6

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 6 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 29 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 1 de la escala regular y el valor intermedio es 20 del nivel malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 6 fue de 1.44, que representa el nivel alto, rango deficiente.

**Cuadro 7**

¿La información que recibo desde diferentes áreas es útil, homogénea y de interés?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	2	2,0	4%
2	32	32,0	64%
1	16	16,0	32%
Total	50	50,0	100%

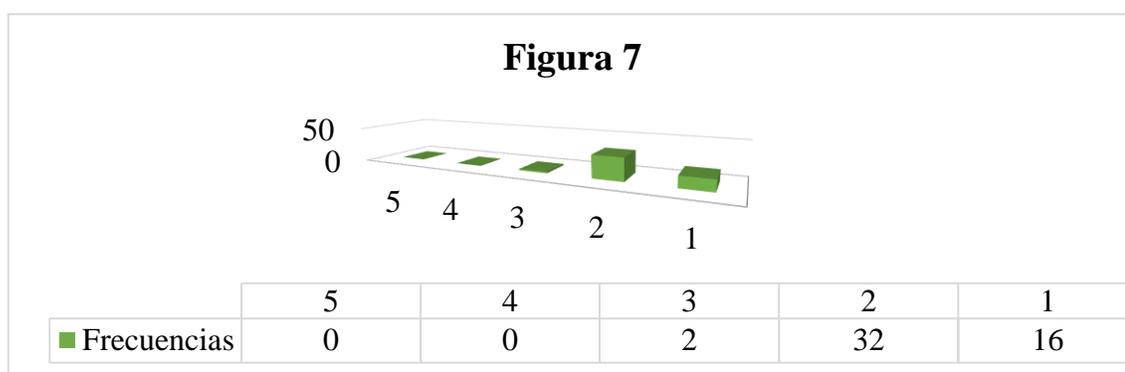


Figura 7

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 7 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 32 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 2 de la escala regular y el valor intermedio es 16 del nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 7 fue de 1.72, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 8

La institución manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	1	1,0	2%
2	25	25,0	50%
1	24	24,0	48%
Total	50	50,0	100%

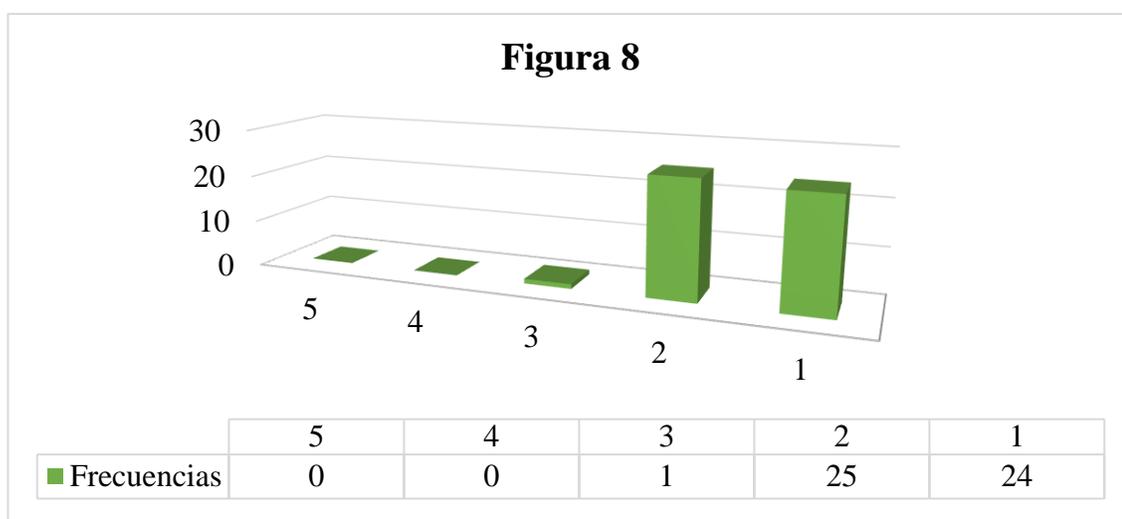


Figura 8

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 8 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 1 que representan regular. El valor intermedio es 24 que representan el nivel deficiente.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 8 fue de 1.54, que representa el nivel alto, rango deficiente.

**Cuadro 9**

¿El responsable de Comunicación Interna del municipio, mejora la escucha y promueve el entendimiento entre las diferentes áreas, mejorando la calidad de los procesos de comunicación?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	7	7,0	14%
2	25	25,0	50%
1	18	18,0	36%
Total	50	50,0	100%

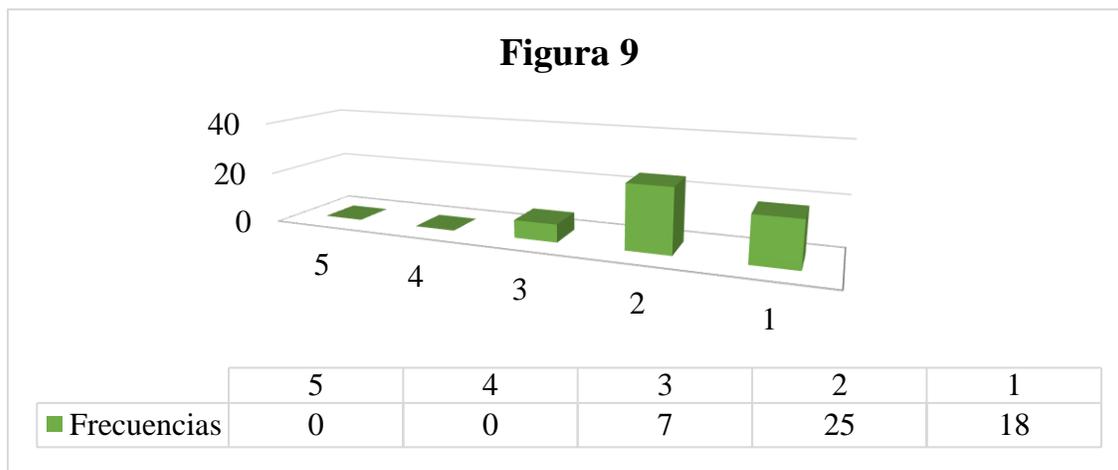


Figura 9

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 9 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 7 que representan regular. El valor intermedio es 18 que representan el deficiente.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 9 fue de 1.78, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 10

Resumen de indicadores de análisis de la función informativa de la comunicación

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 6	1.44	28.80%
Cuadro 7	1.72	34.40%
Cuadro 8	1.54	30.80%
Cuadro 9	1.78	35.60%
	1.62	32.40%

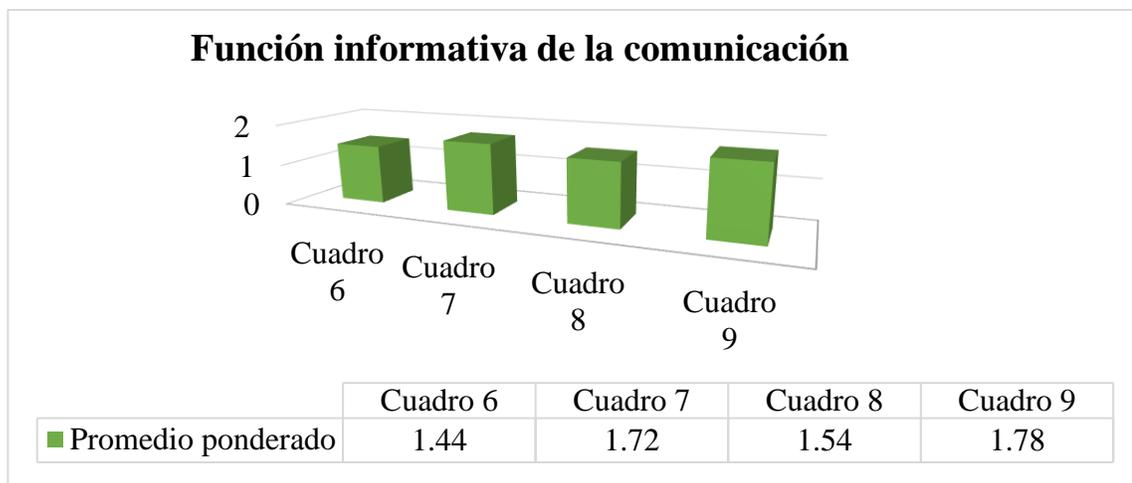


Figura 10: Resumen de indicadores de análisis de la función informativa de la comunicación.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 10 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función informativa de la comunicación en la comunicación gubernamental interna. El mayor valor es de 1.78 (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 9, el valor bajo de 1.44 (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 6 y los valores medios son 1.72 (nivel bajo, rango malo) y 1.54 (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 7 y cuadro 8, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función informativa de la comunicación está determinado por el valor de 1.62 nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 32.40%.

### Cuadro 11

¿Considera la comunicación estratégica como la comunicación destinada a reforzar el posicionamiento estratégico del municipio?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	5	5,0	10%
2	22	22,0	44%
1	23	23,0	46%
Total	50	50,0	100%

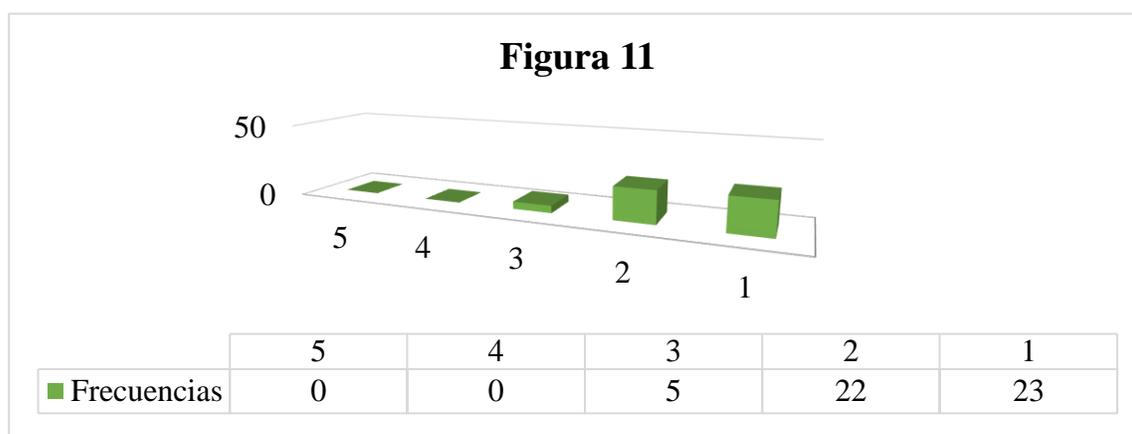


Figura 11

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 11 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 23 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 5 que representa regular de la escala y el nivel intermedio es 22 que representa malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 11 fue de 1.64, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 12

¿La responsabilidad de la comunicación, define la política de comunicación del municipio y crea una cultura comunicativa?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	3	3,0	6%
2	30	30,0	60%
1	17	17,0	34%
Total	50	50,0	100%

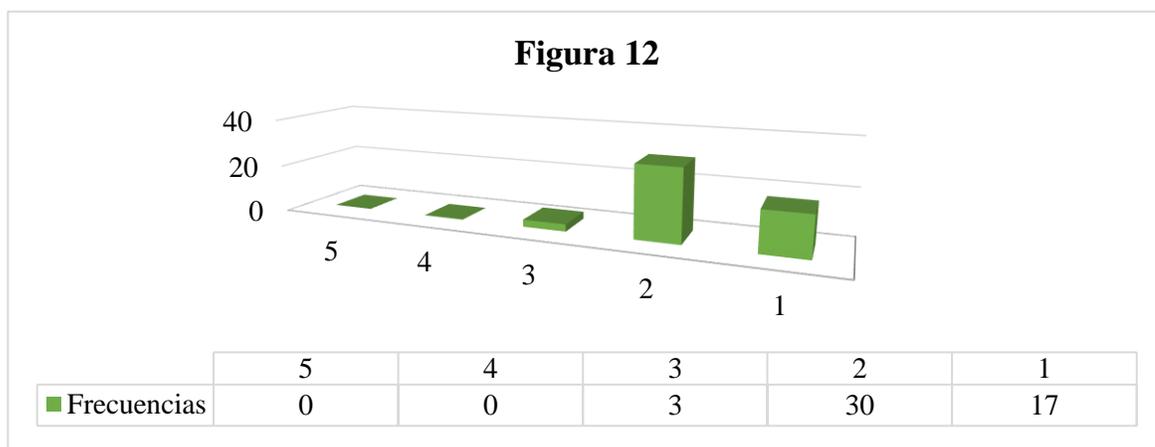


Figura 12

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 12 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 30 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 3 que representan regular. El valor intermedio es 17 que representan el nivel deficiente.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 12 fue de 1.72, que representa el nivel bajo, rango malo.

**Cuadro 13**

¿El plan de Comunicación del municipio detalla los canales de comunicación que existen en la Institución?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	6	6,0	12%
2	22	22,0	44%
1	22	22,0	44%
Total	50	50,0	100%

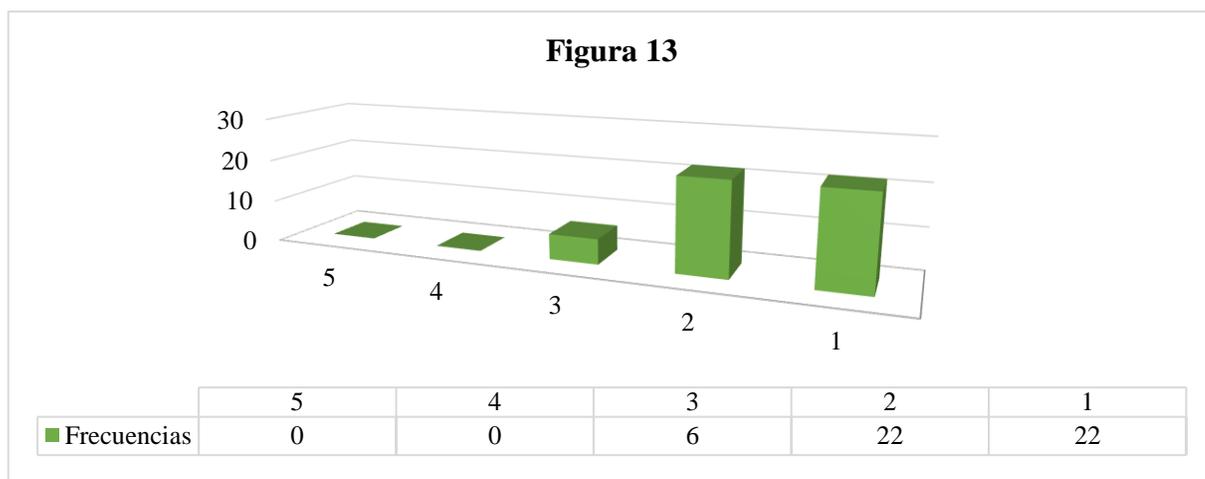


Figura 13

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 13 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observan son el 22 y el 22 que representan a deficiente y malo de la escala; el menor valor es 6 que representan regular.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 13 fue de 1.68, que representa el nivel bajo, rango malo.

#### Cuadro 14

El responsable de Comunicación Interna fomenta la cohesión interna, mejora el sentimiento de orgullo de pertenencia dentro de la organización.

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	9	9,0	18%
2	19	19,0	38%
1	22	22,0	44%
Total	50	50,0	100%

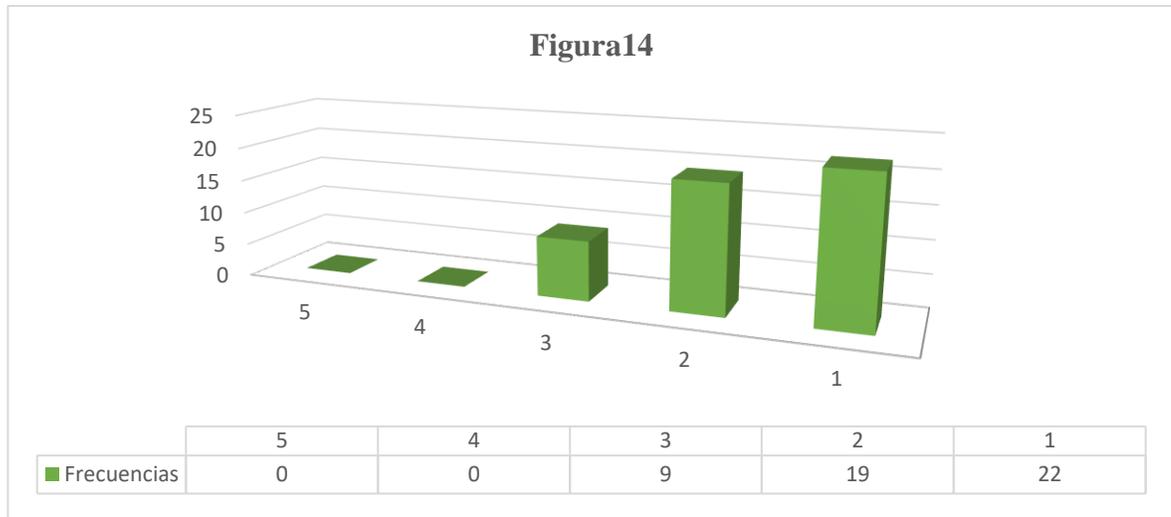


Figura 14

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 14 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 22 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 9 que representan regular. El valor intermedio es 19 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 14 fue de 1.74, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 8

Resumen de indicadores de análisis de la función estratégica de la comunicación

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 11	1.64	32.80%
Cuadro 12	1.72	34.40%
Cuadro 13	1.68	33.60%
Cuadro 14	1.74	34.80%
	1.69	33.80%

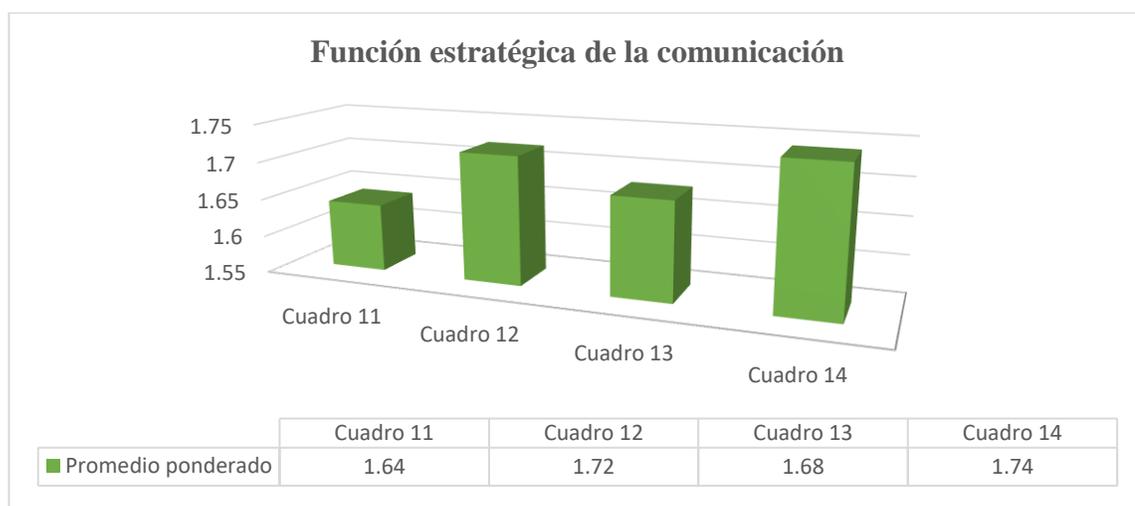


Figura 10: Resumen de indicadores de análisis de la función estratégica de la comunicación.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 15 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función estratégica de la comunicación en la comunicación gubernamental interna. El mayor valor es de 1.74 (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 14, el valor bajo de 1.64 (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 11 y los valores medios son 1.68 (nivel bajo, rango malo) y 1.72 (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 13 y cuadro 12, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función estratégica de la comunicación está determinado por el valor de 1.69 nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 33.80%.

### **Variable 2: Liderazgo organizacional**

**Cuadro 16**

Su jefe inmediato, exhibe convicción en sus ideales, creencias y valores

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	0	0,0	0%
2	12	12,0	24%
1	38	38,0	76%
Total	50	50,0	100%

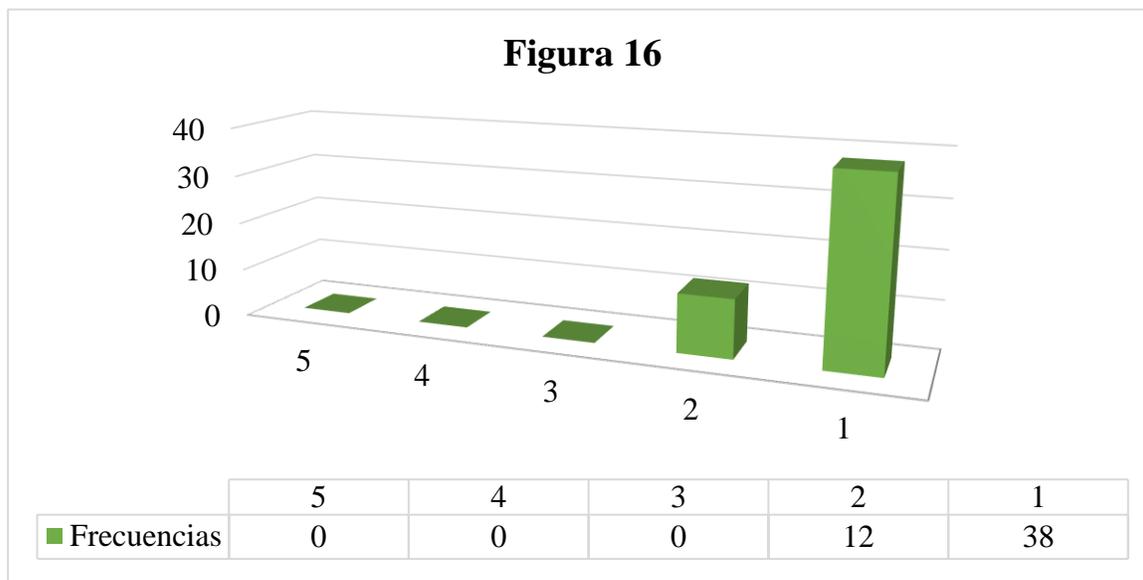


Figura 16

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 16 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 38 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 12 que representa malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación la figura 16 fue de 1.24, que representa el nivel medio, rango deficiente.

### Cuadro 17

Su jefe inmediato, toma una posición respecto a asuntos difíciles

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	1	1,0	2%
2	21	21,0	42%
1	28	28,0	56%
Total	50	50,0	100%

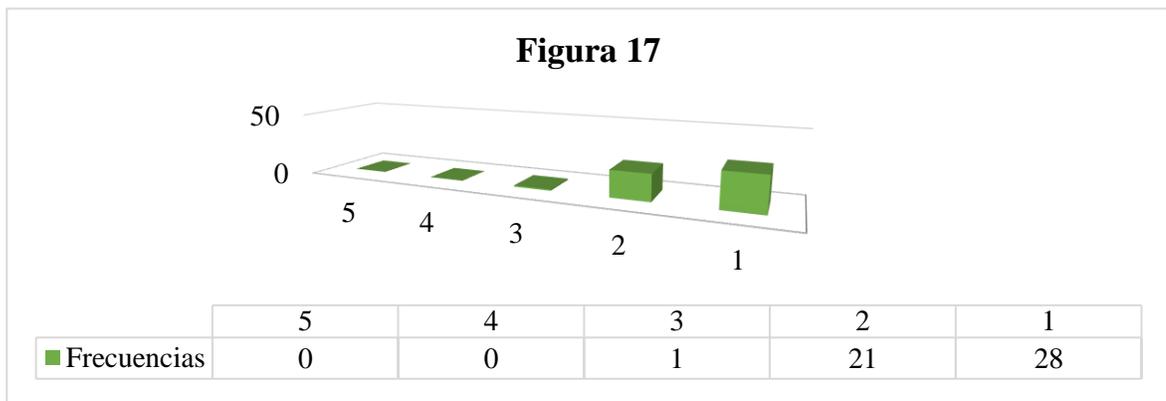


Figura 17

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 17 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 28 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 1 que representa regular. El valor intermedio es 21 que representa el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 17 fue de 1.46, que representa el nivel alto, rango deficiente.

**Cuadro 18**

¿Su jefe inmediato, conversa sobre cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades dentro de la institución?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	1	1,0	2%
2	20	20,0	40%
1	29	29,0	58%
Total	50	50,0	100%

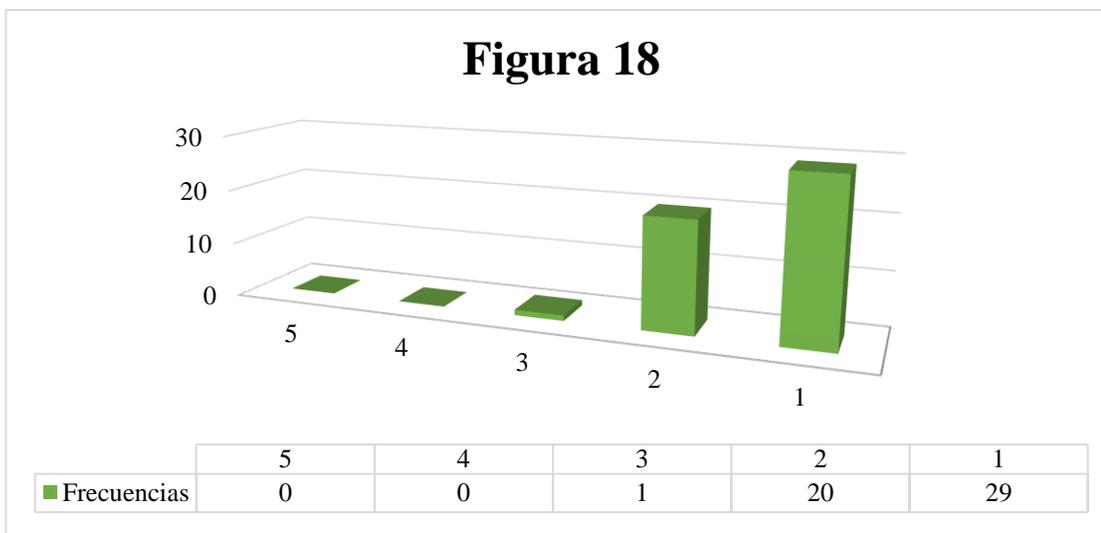


Figura 18

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 18 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 29 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 1 que representa regular. El valor intermedio es 20 que representa el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 18 fue de 1.44, que representa el nivel alto, rango deficiente.

### Cuadro 19

¿Su jefe inmediato, conversa sobre cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades dentro de la institución?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	2	2,0	4%
2	15	15,0	30%
1	33	33,0	66%
Total	50	50,0	100%

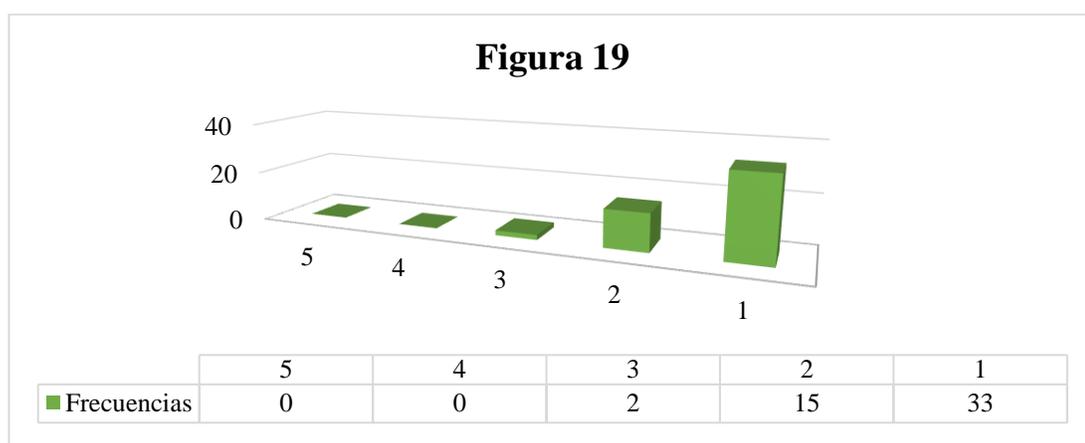


Figura 19

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 19 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 33 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 2 que representan regular. El valor intermedio es 15 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 19 fue de 1.38, que representa el nivel alto, rango deficiente.

### Cuadro 20

#### Resumen de indicadores de análisis de la función idealizada

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 16	1.24	24.80%
Cuadro 17	1.46	29.20%
Cuadro 18	1.44	28.80%
Cuadro 19	1.38	27.60%
	1.38	27.60%

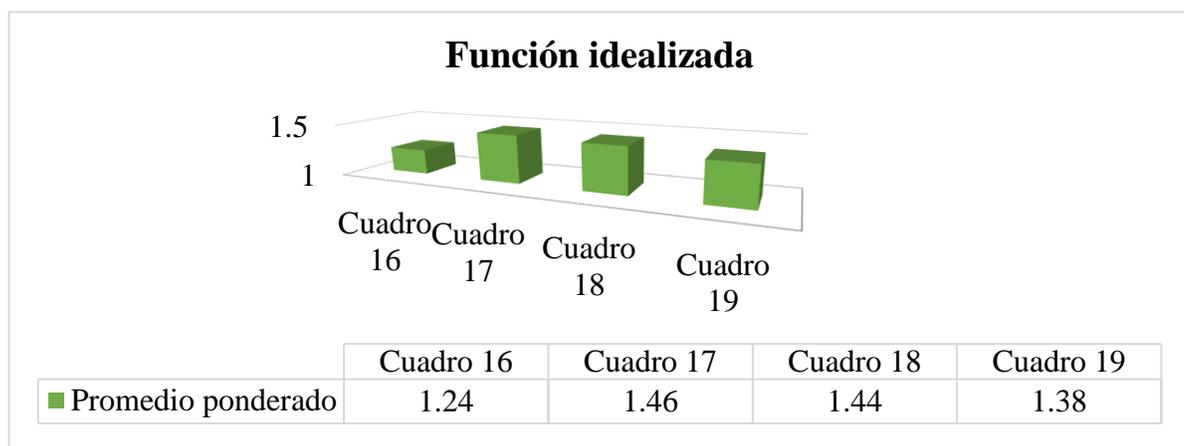


Figura 20: Resumen de indicadores de análisis de la función idealizada.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 20 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función idealizada en el liderazgo

organizacional. El mayor valor es de 1.46 (nivel alto, rango deficiente) que corresponden al cuadro 17, el valor bajo es 1.24 (nivel regular, rango deficiente) que corresponde al cuadro 16 y los valores medios son 1.38 (nivel alto, rango deficiente) y 1.44 (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 19 y al cuadro 18, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función idealizada está determinado por el valor de 1.38 nivel alto, rango deficiente, con un valor porcentual de 27.60%.

### Cuadro 21

¿Se promueve la identidad empresarial en los colaboradores del municipio, para que se sientan orgullosos de laborar en ella?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	5	5,0	10%
2	20	20,0	40%
1	25	25,0	50%
Total	50	50,0	100%

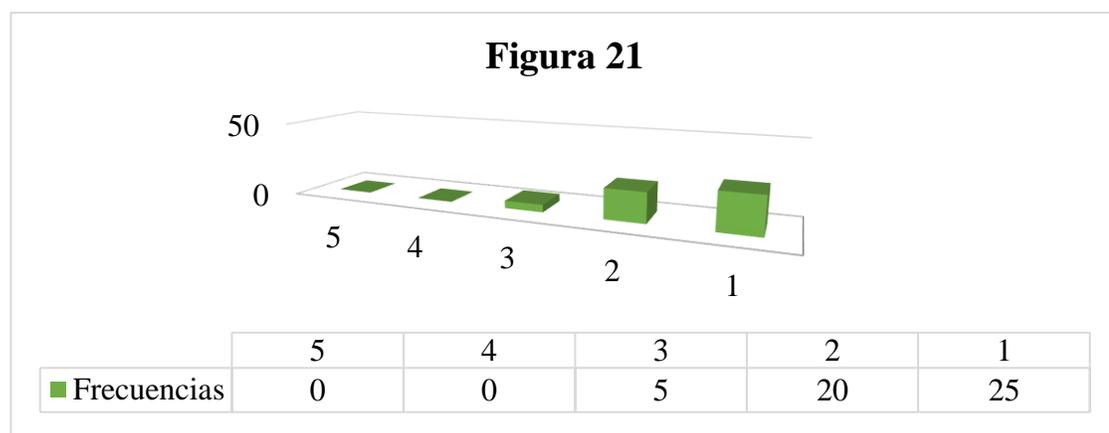


Figura 21

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 21 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 5 que representa regular. El valor intermedio es 20 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 21 fue de 1.60, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 22

¿En la institución se crea la estructura de éxito mediante la asignación de roles y fijación de metas?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	10	10,0	20%
2	21	21,0	42%
1	19	19,0	38%
Total	50	50,0	100%

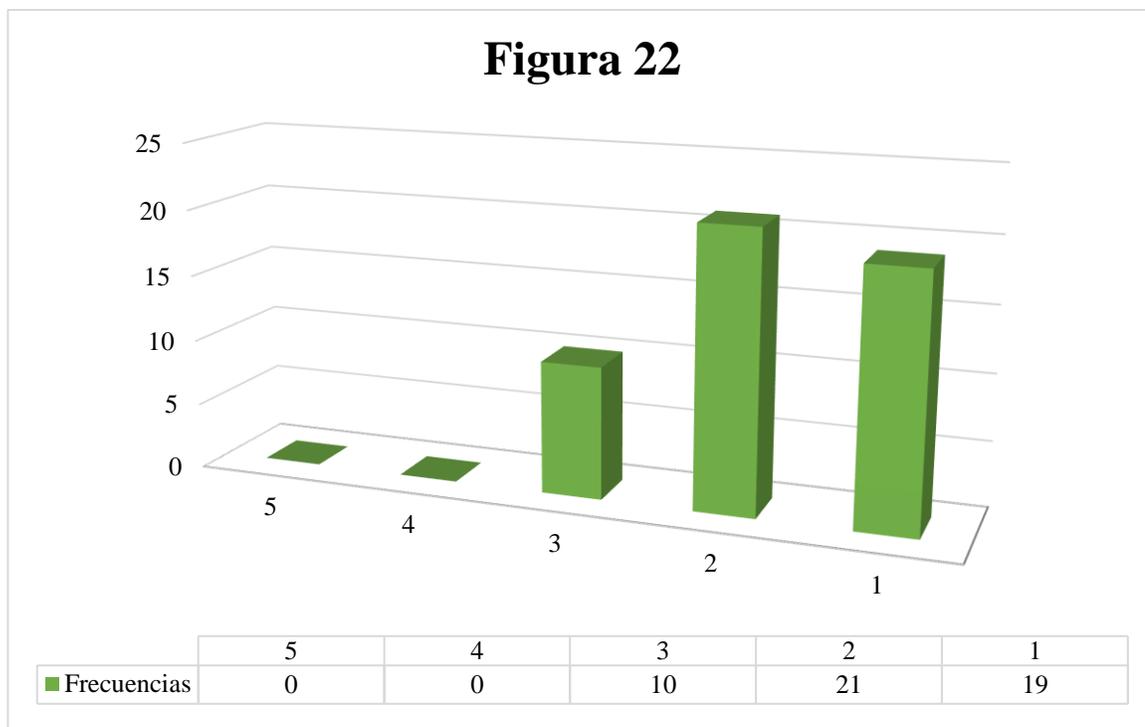


Figura 22

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 22 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 21 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 10 que representa regular. El valor intermedio es 19 que representan el nivel deficiente.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 22 fue de 1.82, que representa el nivel bajo, rango malo.

**Cuadro 23**

¿La institución le otorga algún tipo de reconocimiento como colaboradores por el cumplimiento exitoso de sus labores?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	9	9,0	18/%
2	28	28,0	56%
1	13	13,0	26%
Total	50	50,0	100%

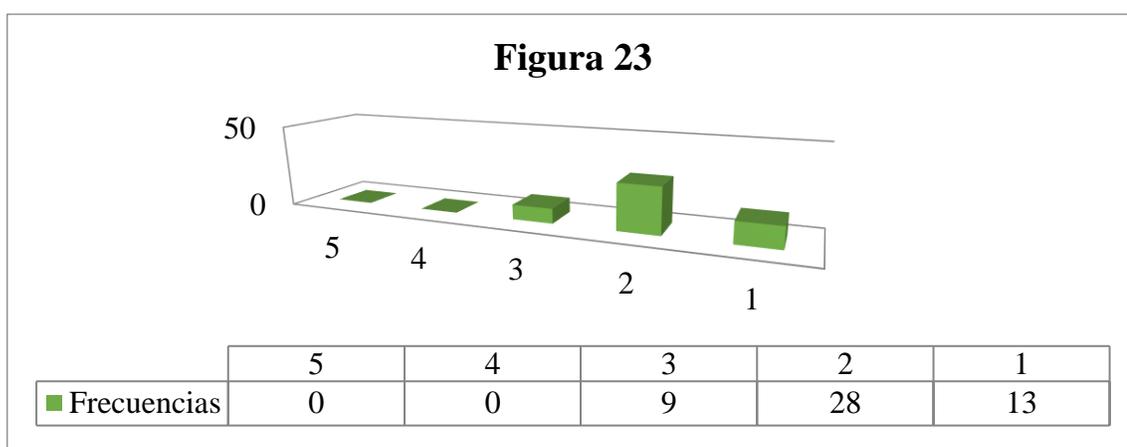


Figura 23

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 23 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 28 que representa el nivel de escala malo; el menor valor es 9 que representa regular. El valor intermedio es 13 que representan el nivel deficiente.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 23 fue de 1.92, que representa el nivel medio, rango malo.

#### Cuadro 24

¿El municipio construye una visión motivante del futuro?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	7	7,0	14%
2	20	20,0	40%
1	23	23,0	46%
Total	50	50,0	100%

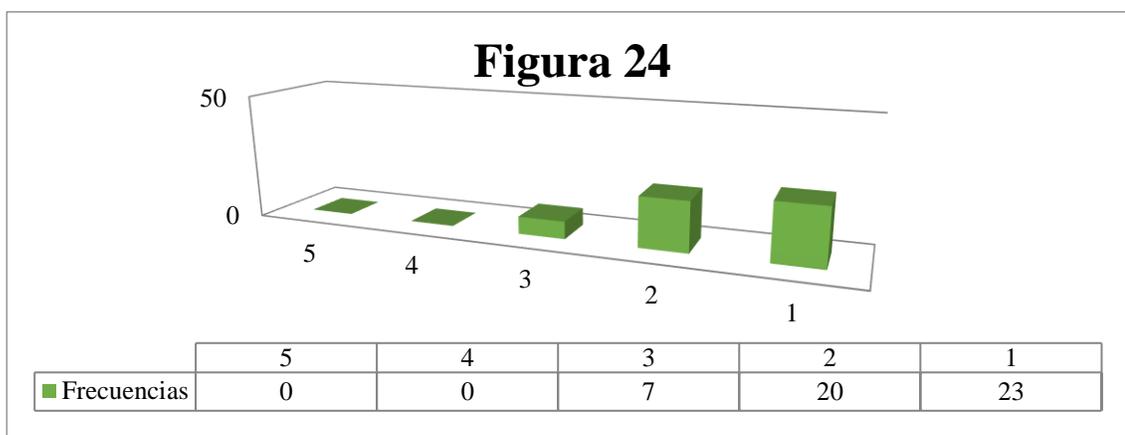


Figura 24

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 24 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 23 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 7 que representa regular. El valor intermedio es 20 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 24 fue de 1.68, que representa el nivel bajo, rango malo.

### Cuadro 25

#### Resumen de indicadores de análisis de motivación inspiracional

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 21	1.60	32.00%
Cuadro 22	1.82	36.40%
Cuadro 23	1.92	38.40%
Cuadro 24	1.68	33.60%
	1.75	35.00%



Figura 25: Resumen de indicadores de análisis de la motivación inspiracional.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 25 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 de 1.92 (nivel medio, rango malo) que corresponden al cuadro 23, los valores bajos son de 1.60 (nivel bajo, rango malo) y 1.68 (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 21 y al cuadro 24, respectivamente y el valor medio es 1.82 (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 22.

En conclusión, el promedio general de la motivación inspiracional está determinado por el valor de 1.75 nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 35.00%.

#### Cuadro 26

La institución considera que los trabajadores tienen necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	16	16,0	32%
2	15	15,0	30%
1	19	19,0	38%
Total	50	50,0	100%

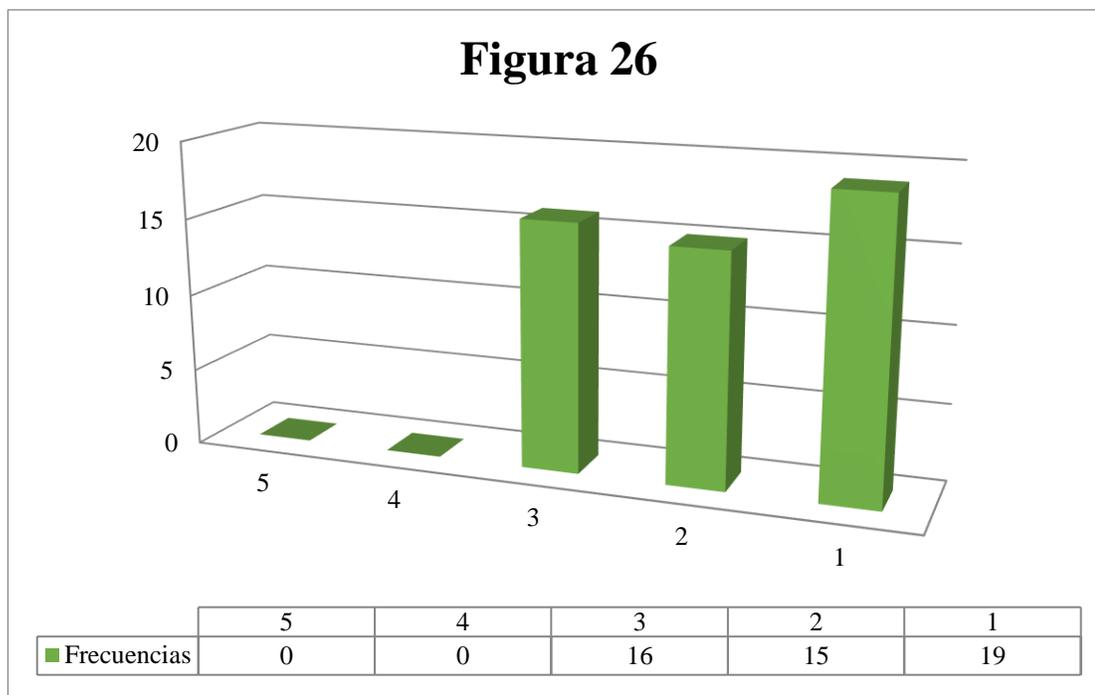


Figura 26

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 26 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 19 que representa el nivel de escala deficiente; el menor valor es 0 que representa regular. El valor intermedio es 15 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 26 fue de 1.94, que representa el nivel medio, rango malo.

**Cuadro 27**

La institución le ayuda a desarrollar sus fortalezas

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	21	21,0	42%
2	18	18,0	36%
1	11	11,0	22%
Total	50	50,0	100%

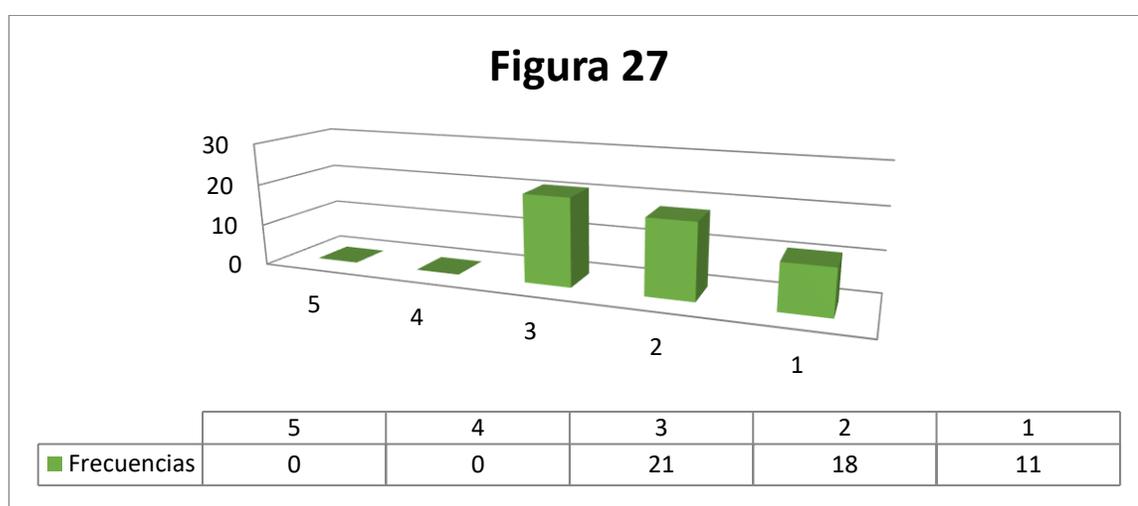


Figura 27

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 27 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 21 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 11 que representa deficiente. El valor intermedio es 18 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 27 fue de 2.20, que representa el nivel alto, rango malo.

**Cuadro 28**

¿El municipio promueve el autodesarrollo?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	25	25,0	50%
2	14	14,0	28%
1	11	11,0	22%
Total	50	50,0	100%

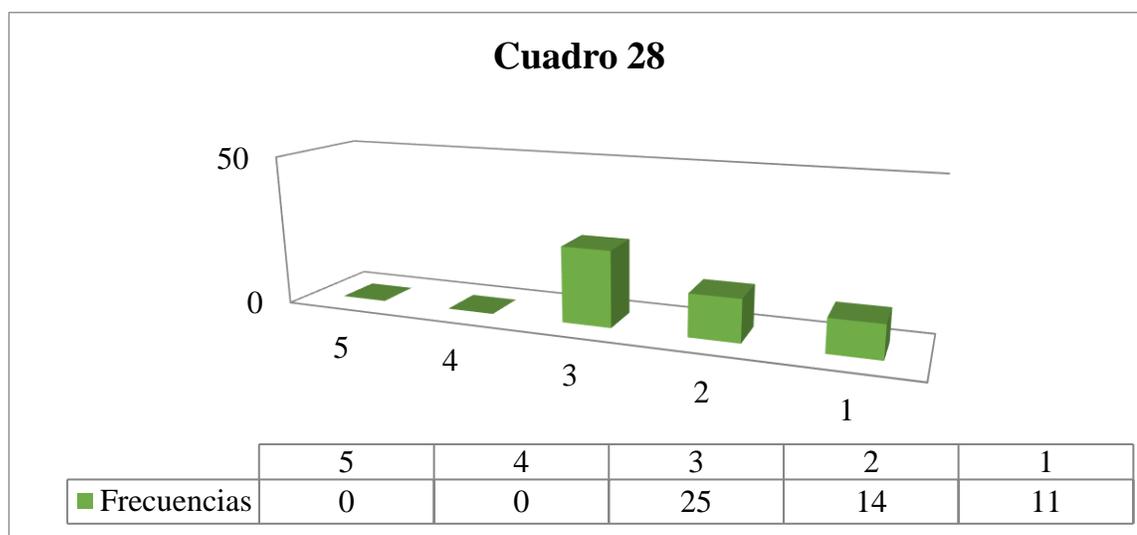


Figura 28

Fuente propia

Interpretación:

En la figura 28 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 11 que representa deficiente. El valor intermedio es 14 que representan el nivel malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 28 fue de 2.28, que representa el nivel alto, rango malo.

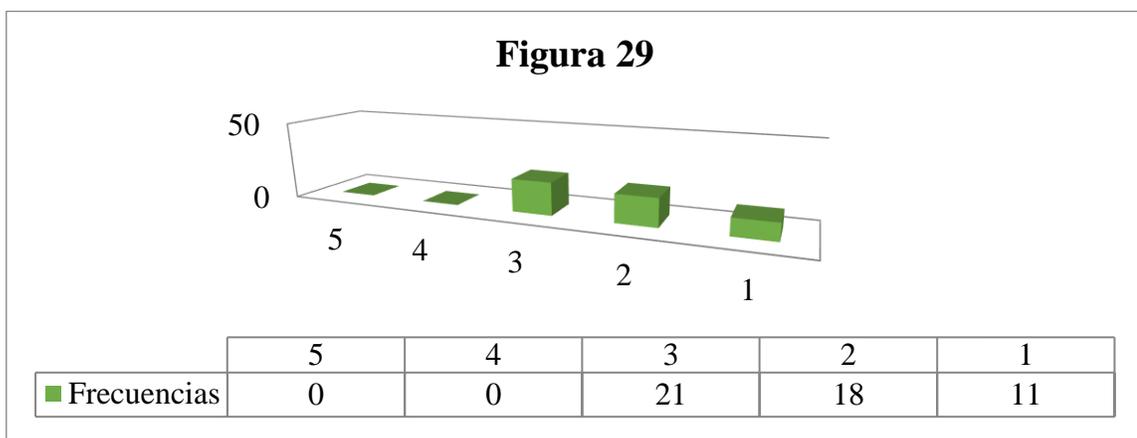
### Cuadro 29

¿El municipio nos trata como un individuo (a) y no sólo como miembro de la organización?

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencias	Promedio ponderado	Porcentaje
5	0	0,0	0%
4	0	0,0	0%
3	21	21,0	42%
2	18	18,0	36%
1	11	11,0	22%
Total	50	50,0	100%

Figura 29



Fuente propia

Interpretación:

En la figura 29 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 21 que representa el nivel de escala regular, el menor valor es 11 que representa deficiente en la escala y el valor intermedio es 18, de nivel de escala malo.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la figura 29 fue de 2.20, que representa el nivel alto, rango malo.

### Cuadro 30

#### Resumen de indicadores de análisis de la consideración individual

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Porcentaje
Cuadro 26	1.94	38.80%
Cuadro 27	2.20	44.00%
Cuadro 28	2.28	45.60%
Cuadro 29	2.20	44.00%
	2.15	43.00%

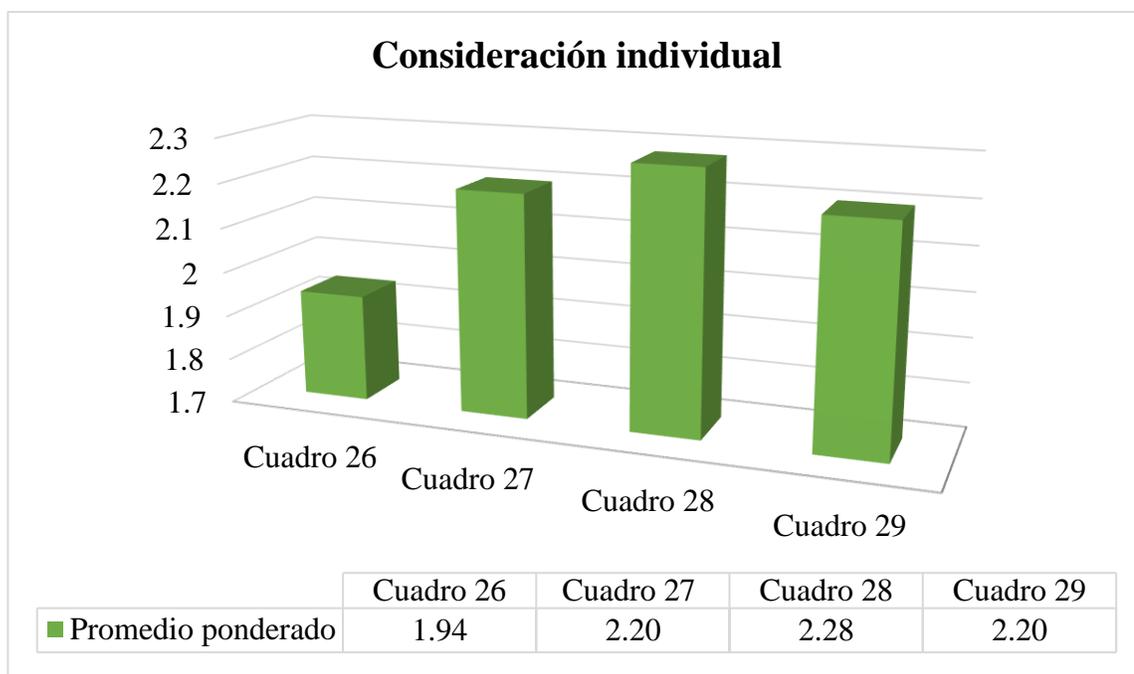


Figura 30: Resumen de indicadores de análisis de la consideración individual.

Fuente propia.

Interpretación:

La figura 30 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la consideración individual en el liderazgo organizacional. El mayor valor es de 2.28. (nivel alto, rango malo) que corresponden al cuadro 28, el valor bajo es 1.94 (nivel medio, rango malo) que corresponde al cuadro 26. Los valores intermedios son de 2.20 (nivel alto, rango malo) y 2.20 (nivel alto, rango malo) que corresponde al cuadro 27 y cuadro 29, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la consideración individual está determinado por el valor de 2.15 nivel medio, rango malo, con un valor porcentual de 43.00%.

Cuadro 31

## Resultado del análisis de la variable comunicación gubernamental interna

<b>A</b>	<b>Función operativa de la comunicación</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 1	1.14	22.80%
	Cuadro 2	1.72	34.40%
	Cuadro 3	1.38	27.60%
	Cuadro 4	1.68	33.60%
		1.48	29.60%
<b>B</b>	<b>Función informativa de la comunicación</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 6	1.44	28.80%
	Cuadro 7	1.72	34.40%
	Cuadro 8	1.54	30.80%
	Cuadro 9	1.78	35.60%
		1.62	32.40%
<b>C</b>	<b>Función estratégica de la comunicación</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 11	1.64	32.80%
	Cuadro 12	1.72	34.40%
	Cuadro 13	1.68	33.60%
	Cuadro 14	1.74	34.80%
		1.69	33.80%
	<b>Promedio general</b>	<b>1.59</b>	<b>31.80%</b>

Fuente propia

**Figura 31**

Nivel de apreciación de la comunicación gubernamental interna

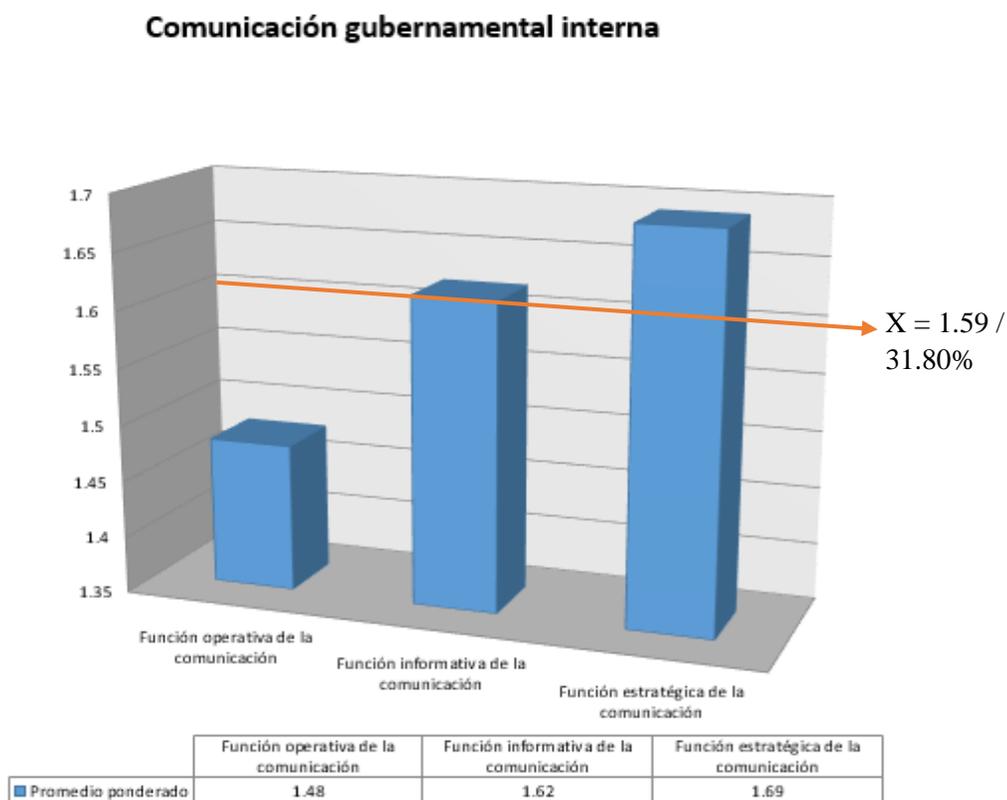


Figura 31: Promedio ponderado de los resultados de la variable comunicación gubernamental interna

Fuente propia

#### **Interpretación:**

La figura 31, muestra los resultados de apreciación del nivel de la comunicación gubernamental interna, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 1.69 que pertenece al nivel bajo, rango malo, que corresponden a función estratégica de la comunicación, el valor bajo es 1.48 que pertenece al nivel alto, rango deficiente que representa a función operativa de la comunicación y el valor medio es de 1.62, que corresponde a nivel bajo, rango malo, que corresponde al indicador función informativa de la comunicación.

En conclusión, el promedio general del nivel de la comunicación gubernamental interna es de 1.59 que pertenece al nivel alto, rango deficiente con un 31.80%.

**Cuadro 32**

Resultado del análisis de la variable del liderazgo organizacional

<b>A</b>	<b>Influencia idealizada</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 16	1.24	2480%
	Cuadro 17	1.46	2920%
	Cuadro 18	1.44	2880%
	Cuadro 19	1.38	2760%
		1.38	2760%
<b>B</b>	<b>Motivación inspiracional</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 21	1.60	3200%
	Cuadro 22	1.82	3640%
	Cuadro 23	1.92	3840%
	Cuadro 24	1.68	3360%
		1.75	3500%
<b>C</b>	<b>Consideración individual</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje</b>
	Cuadro 26	1.94	3880%
	Cuadro 27	2.20	4400%
	Cuadro 28	2.28	4560%
	Cuadro 29	2.20	4400%
		2.15	4300%
	Promedio general	1.76	3520%

Fuente propia

**Figura 32**

Nivel de apreciación del liderazgo organizacional



Figura 32: Promedio ponderado de los resultados de la variable liderazgo organizacional

Fuente propia

### Interpretación:

La figura 32, muestra los resultados de apreciación del nivel del liderazgo organizacional, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 2.15 que pertenece al nivel medio, rango malo, que corresponden a consideración individual, el valor bajo es 1.38 que pertenece al nivel alto, rango deficiente que representa a influencia idealizada y el valor medio es de 1.75, que corresponde a nivel bajo, rango malo, que corresponde al indicador motivación inspiracional.

En conclusión, el promedio general del nivel del liderazgo organizacional es de 1.76 que pertenece al nivel bajo, rango malo con un 35.20%.

Cuadro 33

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

Hipótesis	V1 CGI	X1	V2 LO	X2	$\Delta$	Diferencia porcentual
<b>h1</b>	Función operativa de la comunicación	1.48	Influencia idealizada	1.76	-0.28	81.08%
<b>h2</b>	Función informativa de la comunicación	1.62	Motivación inspiracional	1.76	-0.14	91.36%
<b>h3</b>	Función estratégica de la comunicación	1.69	Consideración individual	1.76	-0.07	95.86%
<b>HG</b>		1.59		1.76	-0.17	89.31

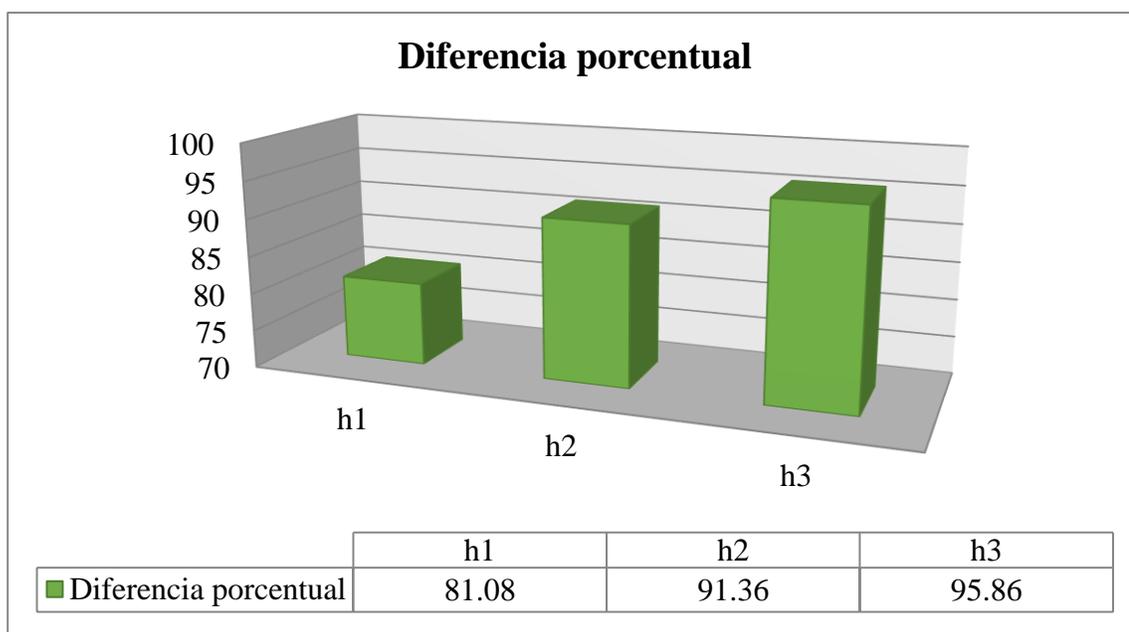


Figura 33: Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas.

Fuente propia.

**Interpretación:**

En el cuadro 33 se observan los niveles de relación entre las variables de la hipótesis general (Hg) y de las hipótesis específicas (h1, h2, h3). El mayor valor porcentual corresponde a 95.86% (Significativamente alto), que corresponde a los niveles de relación de la variable h3 (Función estratégica de la comunicación), el menor nivel de relación es de 81.08% que corresponde a la h1 (Función operativa de la comunicación); el valor intermedio porcentual es de 91.36% corresponde a la h2 (Función informativa de la comunicación).

En conclusión, observamos que el valor promedio porcentual de 89.31%. 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 gubernamental interna del Municipio del Agustino se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con una disminución porcentual del 0.17.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Después de la presentación de los resultados conseguidos a través de la aplicación del instrumento en la muestra de investigación y con el objetivo de diferenciar la presente investigación con otras, se desarrolla la siguiente discusión de resultados.

El estudio de la variables cultura organizacional, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la variable función operativa de la comunicación (Cuadro 5 de resumen); se aprecia que la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de función operativa de la comunicación en la comunicación gubernamental interna (V1) se aprecia que el mayor valor es de  $X=1.72$  (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 2, el valor bajo de  $X=1.14$  (nivel bajo, rango deficiente) que corresponde al cuadro 1 y los valores medios son  $X= 1.68$  (nivel bajo, rango malo) y  $X=1.38$  (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 4 y cuadro 3, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función operativa de la comunicación está determinado por el valor de  $X= 1.48$  nivel alto, rango deficiente, con un valor porcentual de 29.60%. Es negativo en un intervalo de 0 a 6 de la escala.

La figura 10 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función informativa de la comunicación en la comunicación gubernamental interna (V1). El mayor valor es de  $X=1.78$  (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 9, el valor bajo de  $X= 1.44$  (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 6 y los valores medios son  $X= 1.72$  (nivel bajo, rango malo) y  $X= 1.54$  (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 7 y cuadro 8, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función informativa de la comunicación está determinado por el valor de 1.62 nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 32.40%. Es negativo en un intervalo de 7 a 10 de la escala.

La figura 15 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función estratégica de la comunicación en la comunicación gubernamental interna. El mayor valor es de  $X=1.74$  (nivel bajo, rango malo) que corresponden al cuadro 14, el valor bajo de  $X=1.64$  (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 11 y los valores medios son  $X=1.68$  (nivel bajo, rango malo) y  $X=1.72$  (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 13 y cuadro 12, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función estratégica de la comunicación está determinado por el valor de 1.69 nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 33.80%. Es negativo en un intervalo de 7 a 10 de la escala.

#### ➤ **Nivel de apreciación general de la variable comunicación gubernamental interna**

En conclusión, el promedio general del nivel de comunicación gubernamental interna es de 1.59 que pertenece al nivel alto, rango deficiente con un 31.80%. Se relaciona negativamente en un intervalo de 0 a 6 de la escala. (Cuadro 31).

El estudio de la variable del liderazgo organizacional, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la variable función idealizada (cuadro 20), se aprecia la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la función idealizada en el liderazgo organizacional. El mayor valor es de  $X=1.46$  (nivel alto, rango deficiente) que corresponden al cuadro 17, el valor bajo es  $X= 1.24$  (nivel regular, rango deficiente) que corresponde al cuadro 16 y los valores medios son  $X= 1.38$  (nivel alto, rango deficiente) y  $X= 1.44$  (nivel alto, rango deficiente) que corresponde al cuadro 19 y al cuadro 18, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la función idealizada está determinado por el valor de 1.38 nivel alto, rango deficiente, con un valor porcentual de 27.60%. Es negativo en el nivel medio en un intervalo de 0 a 6 de la escala.

La figura 25 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 de  $X= 1.92$  (nivel medio, rango malo) que corresponden al cuadro 23, los valores bajos son de  $X=1.60$  (nivel bajo, rango malo) y  $X=1.68$  (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 21 y al cuadro 24, respectivamente y el valor medio es  $X=1.82$  (nivel bajo, rango malo) que corresponde al cuadro 22.

En conclusión, el promedio general de la motivación inspiracional está determinado por el valor de  $X=1.75$  nivel bajo, rango malo, con un valor porcentual de 35.00%. Es negativo en un intervalo de 7 a 10 de la escala.

La figura 30 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de la consideración individual en el liderazgo organizacional. El mayor valor es de  $X= 2.28$ . (nivel alto, rango malo) que corresponden al cuadro 28, el valor bajo es  $X=1.94$  (nivel medio, rango malo) que corresponde al cuadro 26. Los valores intermedios son de  $X= 2.20$  (nivel alto, rango malo) y  $X= 2.20$  (nivel alto, rango malo) que corresponde al cuadro 27 y cuadro 29, respectivamente.

En conclusión, el promedio general de la consideración individual está determinado por el valor de  $X= 2.15$  nivel medio, rango malo, con un valor porcentual de 43.00%. Es negativo en un intervalo de 7 a 10 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 clima organizacional es de 1.76 que pertenece al nivel bajo, rango malo con un 35.20%. Se relaciona negativamente en un intervalo 7 a 10 de la escala. (Cuadro 32).

## **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 cultura organizacional de la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 89.31%. (Hipótesis general H1), 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 gubernamental interna del Municipio del Agustino se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con una disminución porcentual del 0.17.

Ante esto, D'Adamo & García (2011) la comunicación gubernamental es “el proceso de influencia que un gobierno desea realizar sobre la opinión pública, la prensa, la oposición, los legisladores, así como otros grupos y actores sociales, con el objetivo de volver más eficiente la gestión pública” (p. 115). La comunicación gubernamental interna está basada en la comunicación democrática que permite la preparación, ejecución y sustento de una política. Se relaciona negativamente.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (1)**

La comunicación gubernamental interna con la función operativa se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con un promedio porcentual del 81.08% (hipótesis específica h1) 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 específica (1) postulada donde se evidencia que la comunicación gubernamental interna con la función operativa se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con una disminución porcentual del 0.28.

Asimismo, García (2004) señala que la función operativa de la comunicación: “Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve”. (p. 124). Por ello la gestión comunicacional fluye en un planeamiento dirección, a través de canales como la complejidad que presenta estrategias y tácticas. Esto señala que los valores se relacionan negativamente.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2)**

La comunicación gubernamental interna con la función informativa se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con un promedio porcentual del

91.36% (hipótesis específica h2). Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis específica (2) postulada donde se evidencia que la comunicación gubernamental interna con la función informativa se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con una disminución porcentual del 0.14.

Peñañiel & Serrano (2010) señala que la función informativa de la comunicación es “la transmisión y recepción de la información. A través de ella el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información” (p. 49). Por ende, es la capacidad de trasmisión de los mensajes por parte de un receptor que desee generar un cambio en la acción. Se relaciona negativamente.

### ➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3)**

La comunicación gubernamental interna con la función estratégica se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con un promedio porcentual del 95.86% (hipótesis específica h3). Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis específica (3) postulada donde se evidencia que la comunicación gubernamental interna con la función estratégica se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional con una disminución porcentual del 0.07.

Ante ello, García (2004) señala que la función estratégica de la comunicación es: “El inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias (...), que afecten, no solo a su proclamación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación”. (p. 124). Asimismo, en el contexto institucional, se busca actividades para el alcance de objetivos a través de normas y acciones dentro de la institución. Se relaciona negativamente.

## **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**

- La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: la comunicación gubernamental interna de la Municipio del Agustino tiene una relación significativa negativa, con el liderazgo organizacional; en los trabajadores de la organización; con un promedio porcentual significativamente alto de 89.31%. Con una disminución porcentual del  $X=0.17$ , lo que evidencia un nivel de correlación negativa, donde la comunicación interna no es un elemento clave para la organización, que podría explicar las dificultades que se han observado en la cotidianidad. La intervención sobre la comunicación debe ser una prioridad para facilitar los procesos organizacionales; el fomento de espacios de discusión donde estén presentes los diferentes niveles jerárquicos y la presentación previa de información acerca del cambio deben ser los objetivos principales, al igual la ampliación de los canales de comunicación bidireccional, horizontal y vertical.

### **Conclusiones específicas**

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas:

- La Comunicación interna debería definir cómo fluye toda la información interna de la organización, en los ámbitos corporativos u operativos, como centro de la actividad del Municipio del Agustino; la investigación evidencia que la comunicación gubernamental interna con la **función operativa** tiene una relación significativa negativa con el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual del 81.05% con una disminución porcentual del  $X=0.08$ . Evidencia un nivel de correlación negativa.
  
- Una de las principales funciones de la comunicación es informar, cuyo sentido se expresa, mantiene e integra las funciones de todos los colaboradores, permitiendo una interacción para el logro de objetivos; en esencia, una de las máximas de esta función informativa, prioriza el compartir y el difundir la información; al respecto, la investigación evidencia, que la comunicación gubernamental interna con la **función informativa** tiene una relación negativa con el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual de 91.36% con una disminución porcentual del  $X= 0.14$ . Evidencia un nivel de correlación negativa.
  
- La función estratégica de la comunicación, es el poder de la estrategia, y la capacidad que tiene el Municipio del Agustino, como medio ejecutor de acciones; al respecto, la investigación evidencia, que la comunicación gubernamental interna con la **función estratégica**, tiene una relación negativa con el liderazgo organizacional en un grado significativo de diferencia porcentual de 95.86% con una disminución porcentual del  $X=0.07$ . Evidencia un nivel de correlación negativa.

## RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación demostraron que la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino con el liderazgo organizacional, representa un nivel negativo, sin embargo, nos permitimos presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de comunicación interna.

- Establecer un sistema de comunicación integral que vincule las necesidades de gestión de las diferentes áreas y los estilos de liderazgo con la una efectiva comunicación interna gubernamental en todos los niveles. Este sistema de comunicación deberá ser transversal a la organización, con el objetivo de potenciar los estilos de liderazgo en los directivos que efectivicen su gestión, para que de esta manera mantengan un buen clima organizacional a través de la influencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional.
- Se recomienda promover la capacitación permanente en los altos directivos a fin de establecer patrones de comunicación efectivos entre los trabajadores del del Municipio del Agustino; a fin de que la comunicación sea lo más eficaz posible, fortalecer los manuales de organización y funciones de la organización así como el de comunicación donde se establezca claramente la información relacionada con tareas y operaciones de cada área, tener actualizados las directivas relacionadas al manejo de la información en relación a las órdenes, reglas e instrucciones pero sobre todo mecanismos de retroalimentación y feedback a efectos de canalizar adecuadamente el proceso de comunicación.
- Generar un área de comunicación con procesos independiente y centralizada con objetivos alcanzables, basados en motivaciones frente a una visión de gobierno amplia y colectiva permitiendo buscar una finalidad, basado en estilos de vida, hechos y acciones, permitiendo la comunicación simbólica en la legitimidad y credibilidad de los mensajes.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Fuentes bibliográficas

- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osca, A. & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED
- Almenara, J., Romeo, M. & Roca, X. (2015). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Editorial Empresarial, S.L.
- Ávila, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Ciudad de México: Universidad de Guadalajara.
- Ayoub, J. I. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Ciudad de México: Lulu Enterprises Inc.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Editorial Norma S. A.
- Brandolini, A. & Gonzalez, M. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integradora*. Madrid. Editorial Ateneo
- Carnegie, D. (2016). *Maestría en liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Barcelona: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas
- Castro, J. Celeste, P. & García, L. (2005). *Comunica: Lecturas de comunicación organizacional*. Barcelona: Netbiblo, S.L.
- Cruz, J. F. (2014). *Liderazgo inspiracional*. Ciudad de México: Palibrio LLC
- García, J. (2004). *La comunicación interna*. Madrid: Diaz de Santos

- Grunig, J & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- D'Adamo, O. & García, V. (2011) Propaganda Gubernamental: Una propuesta de clasificación de sus etapas. *Politai: revista de ciencia política*, 2(4), 112-122.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Elizalde, L.; Fernández Pedemonte, D.; y Riorda, M. (2005). *La construcción del consenso*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador II*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M., Black, J. S. & Porter, L. (2006). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Education
- Kerlinger, F. N. (1999). *Investigación del comportamiento*. Ciudad de México: McGraw Hill
- Peñañiel, E. & Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. Madrid: Editorial Editex
- Olano, O. (2013). *Acopios de comunicación*. Ciudad de México: Lulu Press Inc.
- Quijada, V. C. (2014). *Comunicación oral y escrita*. Ciudad de México: Universidad del Tercer Milenio.
- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca
- Noguera, J., Pitarch, M. D. & Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Valencia: Universidad de Valencia.

- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial ESIC
- Serra, A. (1977). *Derecho administrativo*. Barcelona, Editorial Porrúa S.A
- Solorzano, E. (2009). Teoría y práctica de las relaciones públicas en el Perú. Asociación latinoamericana de carreras universitarias de relaciones públicas, 5(1), p. 118
- Xifra, J. (2000). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Barcelona: McGraw-hill

### Fuentes de tesis

- Aranda, I. J.** (2018). Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/12506/aranda\\_mij.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/12506/aranda_mij.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Arce, J.** (1996). Sistema de planificación y gestión urbana para los distritos populares de Lima Metropolitana (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=114982>
- Berlín, I. G.** (2007). Comunicación gubernamental en los espacios locales (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna, Tenerife, España. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/9593/cs428.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, A. & Leguía, J.** (2014). Gestión de la comunicación de políticas públicas en gobiernos locales (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6373/diaz\\_alberto\\_leguia\\_jessica\\_gestion\\_miraflores.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6373/diaz_alberto_leguia_jessica_gestion_miraflores.pdf?sequence=1)

- Fernández, F.** (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana (Tesis doctoral). Universidad Jaime I, Castellón, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10464>
- Puras, S.** (2018). Análisis de las relaciones entre la motivación, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral (Tesis de licenciatura). Universidad de Valladolid, Segovia, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/29183/1/tfg-n.810.pdf>
- Quispe, G.** (2016). Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Rosales, B.** (2014). Política de Comunicación para la Inclusión Social: Gestión de la Comunicación Gubernamental en los dos primeros años del Gobierno de Ollanta Humala (Tesis de magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5535/rosales\\_valencia\\_blanca\\_politica\\_comunicacion.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5535/rosales_valencia_blanca_politica_comunicacion.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Yañez, A. A.** (2017). La comunicación interna de la municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional (Tesis de licenciatura). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3233/3/yañez\\_raa.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3233/3/yañez_raa.pdf)

### Fuentes electrónicas

- Bravo, J. A. (2016). Desafíos de la comunicación gubernamental en el cambio de época para las instituciones de Chimboorazo, Ecuador. *Revista Austral Comunicación*, 5(2), pp. 235-236. Recuperado de <http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/article/view/149>
- Contreras, H. (2014). *RRPPnet*. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

- Guevara, M. (2014). *Gestión de la Comunicación Gubernamental en tiempos de crisis. Caso: La inseguridad pública en Tamaulipas, México*. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/14slcs/2014\\_actas/095\\_guevara.pdf](http://www.revistalatinacs.org/14slcs/2014_actas/095_guevara.pdf)
- Gonzales, O., Gonzales, O., Ríos, G. & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15 (3), p. 361. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Mendoza, M. R. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista facultad de ciencias económicas, 16 (1), p. 130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Moisés, Z. & Yepes, L. S. (2015). *Análisis de comunicación gubernamental de la oficina asesora de comunicaciones del IDU*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/15280>
- Noriega, M. G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Revista de ciencia y tecnología, 5 (36), pp. 27-28. Recuperado de [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ensayo3-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ensayo3-36.pdf)
- Molina, S. (2004). *Comunicación gubernamental: ¿encanto y desencanto?* Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcphys/article/viewFile/42432/38545>
- Orta, J. M. (2012). *La comunicación gubernamental en México* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/61171/296889\\_670252.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/61171/296889_670252.pdf?sequence=1)
- Silva, Y. F. (2010). *El liderazgo del formador y los indicadores de éxito*. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N100-2.pdf>

Saló, N. (2006). La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>



## Anexo 2

### Escala de calificación

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

### Escala interpretativa

#### Puntajes e índices

Nivel	E(1)	D(2)	C(3)	B(4)	A(5)
<b>Alto</b>	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
		2.2	3.2	4.2	
<b>Medio</b>	1.2	2.1	3.1	4.1	
		2.0	3.0	4.0	4.8
		1.9	2.9	3.9	
<b>Bajo</b>	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.