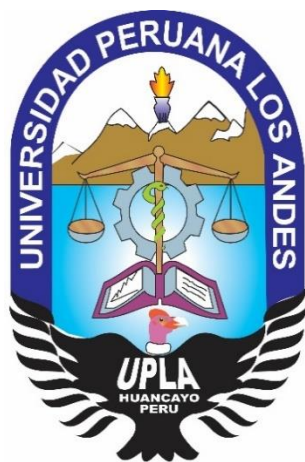


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Liderazgo organizacional y comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

Para optar : Título Profesional de Licenciado en administración

Autor(es) : Bachiller Arancibia Campos, Jazmin Milagros
Bachiller Benito Latorre, Flor de María

Asesor : Lic. López Quilca, Fredy Jesús

Línea de Investigación Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de inicio y culminación : Marzo, 2021 – Marzo, 2022

Huancayo - Perú

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía durante los momentos más difíciles en mi vida.

Jazmin M. A. C.

Dedico este trabajo a mis familiares por creer y apoyarme durante el desarrollo de este informe.

Flor de María B. L.

Agradecimiento

Inicialmente agradecemos a Dios por nuestro guía, siempre buscando lo mejor para nosotras, gracias a él logramos culminar una de nuestras metas. Asimismo, a nuestras familias respectivas por estar presente en nuestras vidas, apoyándonos, y creyendo en nosotras, gracias a ellos estamos donde estamos. También queremos agradecer a nuestra Universidad Peruana Los Andes, por entregarnos todas las pautas necesarias para desarrollarnos como las mejores profesionales egresadas de nuestra región. También brindamos nuestro agradecimiento a todos los docentes que nos guiaron durante nuestros años de estudio, saldando siempre de la mejor manera nuestras dudas, a nuestros compañeros por hacer más amena nuestras estadías en las aulas de la universidad, quienes actualmente llevamos presente en nuestro camino. Asimismo, ofrecemos un agradecimiento especial a los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, dado que su apoyo fue transcendental en la realización de la investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor, sin esta persona no habríamos culminado este informe, su paciencia e inteligencia nos ayudó a continuar con nuestro trabajo.

Resumen

La razón de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. Para lograr ello se tuvo la siguiente metodología, como método general: científico, se usó el método específico: analítico – sintético, este trabajo de investigación utilizó como tipo de investigación básica, y nivel de investigación: correlacional; además, se trabajó aplicando el diseño de investigación no experimental y transversal. El tamaño de la población de servidores públicos es de 75 personas, la muestra de investigación fue no probabilística censal y estuvo integrada por 75 servidores públicos de la Unidad de Administración del programa escogido para este trabajo, en ellos se aplicó la técnica de la encuesta y se usó el cuestionario como instrumento de recolección. Los hallazgos respecto al liderazgo organizacional indicaron que el 57.3% de los encuestados lo calificaron como regular, mientras que el 37.3% dijo que fue adecuado, y solo 5.3% mencionó que el liderazgo es inadecuado. En cuanto a la comunicación interna, el 88.0% de los encuestados del área estudiada indicaron que fue regular; mientras que el 10.7% lo calificó como inadecuado y solo el 1.3% como adecuado. La prueba de hipótesis se realizó con el estadístico Tau b de Kendall, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo organizacional.

Abstract

The aim of the research was to determine the relationship between organizational leadership and internal communication in public servants of the Administration Unit of the National Program Cuna Más, 2020. To achieve this, the following methodology was used, as a general method it was used the analytical - synthetic method, this thesis work was basic and correlational level; Furthermore, a non-experimental and cross-sectional design was applied. The size of the population of public servants is 75 people, the research sample was non-probabilistic census and was made up of 75 public servants from the Administration Unit of the program chosen for this work, in which the survey technique was applied and the questionnaire was used as a collection instrument. The findings regarding organizational leadership indicated that 57.3% of the respondents rated it as fair, while 37.3% said it was adequate, and only 5.3% mentioned that the leadership is inadequate. Regarding internal communication, 88.0% of the respondents from the Cuna Más area studied indicated that it was regular, while 10.7% rated it as inadequate and only 1.3% as adequate. The hypothesis test was carried out with Kendall's Tau b statistic, from which it was concluded that there is a direct and significant relationship between organizational leadership and internal communication in public servants of the Administration Unit of the National Cuna Mas Program, 2020.

Keywords: internal communication, organizational leadership.

Introducción

El liderazgo organizacional es un fenómeno interpersonal que sirve para afianzar la confianza de los trabajadores de la organización para la comunicación efectiva del direccionamiento estratégico de las organizaciones y el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de las mismas; dado el acceso a la información y la coordinación con la Unidad de Administración del Programa Cuna Más, se identificó diferentes dificultades para el ejercicio efectivo del liderazgo, así como la comunicación interna está limitada por la coyuntura actual. De este modo se formuló la siguiente cuestión: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?

El objetivo de la investigación fue: Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020; con este sustento, se generó la siguiente hipótesis: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos, de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020, es directa y significativa. Llevar a cabo esta tesis requirió que la investigación sea básica, se realice a un nivel correlacional, con un diseño no experimental y transversal; asimismo, se usó la encuesta y los instrumentos cuestionarios, la población incluyó a todos los servidores de la unidad estudiada, la muestra fue censal y se encuestó a 75 servidores públicos.

Esta tesis se estructuró de la siguiente forma: Capítulo I contiene el planteamiento del problema, en el capítulo II se encuentra el marco teórico, en el Capítulo III contiene las hipótesis de la investigación y la operacionalización de variables, en el Capítulo IV está la metodología de la investigación que se usará para desarrollar el trabajo de tesis, el Capítulo V contiene los aspectos administrativos, además en el Capítulo VI se encuentran las referencias bibliográficas. Finalmente se puede encontrar los anexos.

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	vi
Contenido	vii
Contenido de tablas	x
Contenido de figuras	xi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Delimitación del problema	3
1.2.1. Espacial	3
1.2.2. Temporal	3
1.2.3. Conceptual o Temática	4
1.3. Formulación del problema	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas Específicos	4
1.4. Justificación	4
1.4.1. Social	5
1.4.2. Teórica	5
1.4.3. Metodología	5
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.1.1. Internacionales	6
2.1.2. Nacionales	11
2.2. Bases Teóricas o Científicas.....	17
2.2.1. Liderazgo organizacional	17
2.2.2. Comunicación interna	28
2.2.3. Liderazgo organizacional y la comunicación interna.....	36
2.3. Marco conceptual	38
CAPÍTULO III HIPÓTESIS	40
3.1. Hipótesis General	40
3.2. Hipótesis Específicas.....	40
3.3. Variables.....	40
3.3.1. Definición conceptual	40
3.3.2. Definición operacional	41
3.3.3. Operacionalización de variables	41
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	45
4.1. Método de investigación.....	45
4.1.1. Método general.....	45
4.1.2. Métodos específicos	45
4.2. Tipo de investigación	45
4.3. Nivel de investigación	45
4.4. Diseño de la investigación.....	46
4.5. Población y muestra	46
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47

4.6.1.	Técnica	47
4.6.2.	Instrumento	47
4.6.3.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	48
4.7.	Aspectos éticos de la investigación	48
CAPÍTULO V RESULTADOS		49
5.1.	Descripción de resultados.....	49
5.1.1.	Resultados para liderazgo organizacional.....	49
5.1.2.	Resultados para comunicación interna.....	54
5.2.	Contrastación de resultados.....	61
5.2.1.	Prueba de la hipótesis general.....	62
5.2.2.	Prueba de la primera hipótesis específica	63
5.2.3.	Prueba de la segunda hipótesis específica.....	64
5.2.4.	Prueba de la tercera hipótesis específica.....	65
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		67
CONCLUSIONES		72
RECOMENDACIONES		74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		76
ANEXOS.....		82
	Matriz de Consistencia	83
	Matriz de operacionalización de variables	85
	Matriz de operacionalización del instrumento	88
	Instrumentos de investigación y constancia de aplicación.....	91
	Confiabilidad y validez del instrumento.....	93
	Data de procesamiento de datos	98

Contenido de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	42
Tabla 2 Resultados descriptivos para liderazgo organizacional	49
Tabla 3 Baremos de liderazgo organizacional y dimensiones	50
Tabla 4 Resultados para capacitación	51
Tabla 5 Resultados de relaciones humanas	52
Tabla 6 Resultados para el liderazgo organizacional	53
Tabla 7 Resultados descriptivos de comunicación interna	55
Tabla 8 Baremos de comunicación interna y dimensiones	56
Tabla 9 Resultados de flujos de la comunicación interna	56
Tabla 10 Resultados de barreras de comunicación	58
Tabla 11 Resultados de retroalimentación de la comunicación	59
Tabla 12 Resultados de comunicación interna	60
Tabla 13 Contraste de la hipótesis general	63
Tabla 14 Contraste de la hipótesis específica 1	64
Tabla 15 Contraste de la hipótesis específica 2	65
Tabla 16 Contraste de la hipótesis específica 3	66

Contenido de figuras

Figura 1. Resultados de capacitación.	51
Figura 2. Resultados porcentuales de relaciones humanas.	52
Figura 3. Resultados porcentuales de liderazgo organizacional.	53
Figura 4. Resultados porcentuales de flujos de comunicación interna.	57
Figura 5. Resultados porcentuales de barreras de comunicación.....	58
Figura 6. Resultados porcentuales de retroalimentación de la comunicación.	59
Figura 7. Resultados porcentuales de comunicación interna.	61

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo organizacional es un fenómeno interpersonal que es realizado situacionalmente por las personas, orientado a la búsqueda de los objetivos de una institución, esto reduce la incertidumbre de un grupo social mediante la capacitación y promoviendo las relaciones interpersonales, así se fortalece el vínculo que tiene el líder y la influencia que ejerce en las personas en las organizaciones (Ojeda, 2017). La comunicación interna es un proceso de comunicar valores y la visión de la organización a través del proceso de comunicación, superando las barreras comunicativas y la retroalimentación comunicativa, y vinculando las metas organizacionales con el trabajo personal, esto beneficia al personal de la organización porque puede producir una mayor satisfacción. Productividad y desempeño (Díaz, 2018).

A nivel nacional hay evidencia acerca de la problemática vinculada al liderazgo organizacional y la comunicación interna, es así que: Según Samaritano (2018) se identificó la presencia de algún tipo de liderazgo con una incidencia de 83% en el Hospital Jorge Voto Bernales; De acuerdo Olivera (2018) la comunicación interna no fue efectiva para explicar la realidad del liderazgo en el Municipio del Agustino, dado que 76% afirmó que los líderes en la institución no demostraron sus capacidades; Según Yañez (2017), la comunicación interna tuvo influyó de manera significativa en el liderazgo organizacional de la Municipalidad de Surco, con 80% de incidencia; En conformidad a Rodríguez (2019) se evidenció un 80% de aprobación respecto al estilo de liderazgo que se aplica en la población de seguridad trujillana estudiada. Según Sandoval (2017), 94% de los encuestados estuvo de acuerdo con la comunicación interna que se da con sus jefes inmediatos en la Municipalidad de Comas. Acorde a Gonzales (2019) se identificó que 63% de los encuestados tuvieron dotes de gestión y 72% mostraron niveles regulares de responsabilidad en el hospital de Satipo. Conforme a Lazo y Rojas (2019), se evidenció una

comunicación interna regular con una incidencia de 64% en la DIRESA Junín y 57% para la Red de Salud Valle del Mantaro, por lo que se demostró que la comunicación interna es similar en ambas instituciones, sin embargo, deben tomarse las medidas para cada institución para la respectiva mejora.

En el Perú el Programa Nacional Cuna Más está destinado a la mejora del desarrollo infantil de los niños de 36 meses de edad como máximo, en poblaciones pobres y pobreza extrema, de modo que cumplan su objetivo principal de superar las diferentes brechas en su desarrollo, brindando una gestión adecuada, pues desde su implementación efectiva en 2013, al cierre de 2016 ha beneficiado a más de 82 mil niños distribuidos en 580 distritos de todo el Perú; sin embargo, durante este periodo de operaciones debidamente analizado, sólo se pudo beneficiar a 64% de los niños que fueron previstos (Cruzado & Caverro, 2016). En este punto, aun cuando este Programa Nacional es una iniciativa importante para el desarrollo de la niñez más vulnerable, se requieren mejoras de gestión para que mejoren sus indicadores de gestión y con ello cumplan con las metas del Programa Nacional.

Respecto a la gestión del Programa Nacional Cuna Más, hay dificultades al interior de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, siendo mencionados a continuación: El liderazgo es limitado, su jerarquización es marcada y vertical, pues esto se soportó con la revisión del Manual de Operaciones que fue aprobado con Resolución Ministerial N° 274-2017-MIDIS (2017), aun cuando la estructura del Programa Nacional proyecta una tendencia horizontal, la gestión en la realidad tiene tendencia vertical; asimismo, se revisó el Reglamento Interno de Servidores Civiles – RIS que fue aprobado con Resolución Directiva N° 1036-2017-MIDI/PNCM (2017), en su contenido se puede vislumbrar un estilo de gestión rígido con muchas restricciones y pocos incentivos, esto limita el liderazgo efectivo; además, dada la coyuntura actual de la pandemia del COVID – 19, la comunicación interna se ha limitado a los canales electrónicos (correos y mensajes), evitándose los canales de comunicación oral. En este punto se puede afirmar que los documentos

normativos del Programa Cuna Más proyectan una institución rígida, por ello en la Unidad de Administración está limitado el liderazgo y la comunicación interna, es así que los hallazgos que se generen en esta investigación servirán de base para actualizar los documentos normativos de modo, así como también se fomenta el liderazgo y se mejora la comunicación interna en la institución.

En base a todo lo mencionado se puede afirmar que el liderazgo organizacional es un fenómeno interpersonal que sirve para afianzar la confianza de los trabajadores de la organización, para la comunicación efectiva del direccionamiento estratégico de las organizaciones y el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de las mismas. Consecuentemente, el objetivo de esta tesis fue establecer una relación entre ambas variables presentes en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020; el desarrollo de este trabajo sirvió para conocer en mayor medida la relación de las variables de investigación, de modo que la exploración de las mismas en el contexto del Programa Nacional Cuna Más sea fructífera, dado que evidenció cual es la realidad de dicho Programa Nacional.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Espacial

Se buscó analizar la relación del liderazgo organizacional y la comunicación interna en la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, la cual es una Unidad de Apoyo Institucional para la gestión de todas las labores administrativas del Programa Nacional Cuna Más; la Sede Central está localizada en la Av. Arequipa N° 2637, distrito de San Isidro, Lima.

1.2.2. Temporal

El proceso de la investigación vinculado a este trabajo se realizó desde el mes de julio hasta noviembre 2020, de modo que se pueda cumplir con todas las actividades de la tesis desde el desarrollo del plan hasta su sustentación.

1.2.3. Conceptual o Temática

El desarrollo de este trabajo de tesis estuvo limitado al estudio del liderazgo organizacional, la comunicación interna y la relación de ambas variables; asimismo, el estudio de las variables que fueron mencionadas se realizó en el contexto de la unidad estudiada.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?

1.4. Justificación

La justificación de esta tesis de investigación se constató de acuerdo a las perspectivas de relevancia social, valor teórico y su utilidad metodológica, estas consistieron en:

1.4.1. Social

Los resultados del informe beneficiaron a los trabajadores de la Unidad de Administración del programa Cuna Más de modo que su gestión sea más efectiva con la identificación de las dificultades del liderazgo organizacional y la comunicación interna. Esta tesis tuvo un alcance institucional y se limitó a la mejora de la Unidad de Administración, la cual es una Unidad de Apoyo del programa Cuna Más, con la obtención de resultados favorables, se obtuvo la base para su replicación en las otras Unidades del Programa Nacional.

1.4.2. Teórica

El desarrollo de esta tesis sirvió para el apoyo y la revisión de la teoría del liderazgo organizacional y la comunicación interna, es por ello que se espera conocer en mayor medida la relación de las variables de investigación antes mencionadas, para la exploración fructífera en el contexto del Programa Nacional Cuna Más.

1.4.3. Metodología

Mediante el desarrollo de esta tesis se mejoró los instrumentos desarrollados por Samaritano (2018) y Sandoval (2017) para medir las variables estudiadas, mediante la adaptación a la realidad del Programa Nacional escogido para esta tesis.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.
- Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.
- Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Gracia y Avila (2018) publicó el artículo especializado que se titula “Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos”, en la revista CIMEXUS, Tlaxcala.

El objetivo fue identificar las prácticas de liderazgo por parte de enfermeras respecto a diferentes hospitales públicos mexicanos. Respecto a la metodología que se usó: la investigación fue aplicada, también descriptiva, se realizó con un diseño no experimental y transversal. La población fueron los enfermeros y enfermeras que laboran en hospitales públicos mexicanos, la muestra fue probabilística y abarcó a 1 500 profesionales, a la muestra de la investigación se le suministró el cuestionario MLQ 5x. Los resultados mostraron

que los niveles más alto de liderazgo fueron alcanzados por enfermeras mayores a 21 años, asimismo en sólo 8 de los 13 componentes del liderazgo el turno tuvo una influencia en las mejores actitudes al liderazgo. Se concluyó que la experiencia laboral de las enfermeras fue un elemento esencial que definió el estilo de liderazgo de las mismas.

Chmielecki (2015) desarrolló el artículo titulado “Factores que influyen la efectividad de la comunicación interna” en la revista denominada *Management and Business Administration*. Central Europe, Lodz.

El fin fue establecer los factores que se tienen de la comunicación interna en organizaciones polacas. Respecto a la metodología utilizada, la investigación fue aplicada, descriptiva, tuvo un enfoque cualitativo y se llevó a cabo con un diseño no experimental y con un corte transversal. Se trabajó con empleados de diferentes organizaciones en Polonia, más la muestra fue no probabilística y fue de 29 personas, mediante el instrumento de la guía de la entrevista se recolectaron los datos. Los resultados evidenciaron que pueden ser especialmente útiles para especialistas en comunicación y gerentes, se recomienda que, para una mejor imagen de los problemas subyacentes a los hallazgos, se realice una investigación cuantitativa con los empleados relevantes. Además, se encontró que una de las observaciones más frecuentemente compartidas fue la relativa al intercambio de conocimientos, asimismo, los empleados a menudo se quejaron de que no obtuvieron suficiente información. La conclusión fue: Cuanta más información adecuada tenga la gente, la obtendrá más rápido y mejores conexiones tendrán con otras personas en su organización.

Wright (2018) realizó la investigación que se titula “Enfoques de liderazgo estratégico en la institución de alto rendimiento Universidad de Ontario Occidental”, para la obtención del PhD en Educación en la Universidad de Ontario Occidental, Ontario.

El objetivo fue examinar los enfoques de liderazgo que mejor aportan a la Universidad de Ontario Occidental. La investigación fue aplicada

retrospectiva, se realizó a un nivel explicativo y tuvo un diseño no experimental transversal. La población se estructuró de sujetos con cargos de presidentes académicos y vice presidentes académicos (SVPA), más la muestra estuvo integrada por funcionarios, entre presidentes y vice presidentes, durante el periodo 2011 – 2014, a los cuales se les realizó una entrevista para recolectar los datos. Los resultados fueron: Tanto los presidentes y SVPA en el estudio actual estuvieron muy comprometidos y enfocados en el logro del acceso y altos niveles de calidad, sin lugar a dudas, este enfoque fue impulsado en gran parte por un acceso y un espíritu de calidad que había estado emergiendo y prosperando, en el sistema de universidades de Ontario, durante la última década. Además, en este estudio se identificó que todos los líderes definieron el acceso en términos de la necesidad de reducir las barreras para la inscripción postsecundaria por parte de grupos sub representados, la provisión de puentes y caminos que permitan a todos los estudiantes lograr la capacitación adecuada que mejor apoye su objetivo de empleo individual. La conclusión fue: Los presidentes y sus SVPA, deben tener una orientación a los resultados, sentirse cómodos y seguros al involucrar a sus electores en el desarrollo y la operacionalización de los objetivos y metas de inscripción, dado que son los responsables de generar cambios para que los alumnos obtengan los mejores beneficios al estudiar en la Universidad de Ontario Occidental.

Eliogu (2018) publicó la investigación “Liderazgo Estratégico en el Sector Público de Administración en Nigeria” para obtener el Ph D en Administración con especialidad en Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Walden, Minnesota.

El objetivo fue identificar como la falta de efectividad del liderazgo puede abordarse en el sector público administrativo en Nigeria. Respecto a la metodología, la investigación fue cualitativa y aplicada, se llevó a cabo con un diseño no experimental explicativo y transversal. La población se conformó del personal de instituciones estatales de Nigeria, pero la muestra se estructuró de 17 funcionarios públicos de diferentes sectores económicos, a los cuales se les

aplicó una guía de entrevista. Los resultados fueron obtenidos mediante el análisis de contenido y se reveló la existencia de un pseudo liderazgo y un comportamiento para evitar culpas que son perjudiciales para la eficiencia del sector público, sin embargo, es necesario que se adopte en las instituciones estatales específicamente el liderazgo estratégico, la responsabilidad administrativa, el patriotismo y el replanteamiento, para refinar la actitud de liderazgo en las organizaciones públicas de Nigeria. La mejora del liderazgo es importante para la generación de un cambio social positivo, al proporcionar una prestación de servicios adecuada para la población nigeriana, mejorando así sus niveles de vida y apoyando el crecimiento económico de la nación.

Pertuz (2015) desarrolló la investigación “La comunicación interna en el Sector Público Ecuatoriano caso Ministerio de Salud Pública”, buscando la maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Central del Ecuador, Quito.

Su fin fue reconocer los procesos comunicativos internos en la institución establecida. La investigación de tesis fue aplicada, descriptiva, y se usó un diseño no experimental y de corte transversal. La población se estructuró por funcionarios de las Direcciones de Comunicación de las entidades públicas en Ecuador y la muestra fue no probabilística, e incluyó a 10 funcionarios de diversas entidades y 1a funcionaria de la Dirección de Comunicación de la institución, a los cuales se les suministró un cuestionario y a la funcionaria del Ministerio de Salud Pública, una guía de entrevista. Los resultados mostraron: 70% de los encuestados fueron analistas, sólo 11% de los directivos tuvieron una experiencia mayor a 3 años, 80% afirmó que tuvo a disposición un plan de comunicación interna para trabajar. Además, se identificó que en las entidades públicas de Ecuador existe un enfoque mediático para la difusión extrema de la gestión de comunicación, asimismo el fomento del desarrollo y promoción del desarrollo del Ministerio de Salud Pública del Ecuador para el beneficio de la población no se distinguió claramente. Se concluyó que hay un gran enfoque

para la comunicación externa, más la comunicación interna estuvo muy descuidada.

Villamil (2017) realizó un informe el cual se tituló “La comunicación interna como una herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional” la cual fue expuesta en la Universidad Militar Nueva Granada, a fin de especializarse en Alta Gerencia.

El objetivo de este informe fue elaborar un análisis de la comunicación interna desde la perspectiva de la gestión organizacional como una herramienta estratégica en una institución. Su trabajo fue aplicada en el tipo, se llegó a las siguientes conclusiones, la comunicación interna es una instrumento con un gran valor en toda institución ya que conlleva de la mano un desarrollo de objetivos, metas y fines organizacionales, promoviendo la confianza, claridad y fluidez de las actividades llevadas a cabo al interior de institución. Asimismo, la comunicación interna promueve un ambiente laboral satisfactorio entre el personal de todas las áreas de la institución, promoviendo la confianza, claridad y más fluidez en las actividades que se desarrollan. A través de las formas de comunicación, se demanda la facilidad de brindar información, buscando que el mensaje sea natural y puede llegar de manera apropiada al receptor, reflejando la proactividad entre los integrantes de la organización, generando progreso organizacional. Una empresa que cuente con una correcta comunicación, tiende a influir en el desarrollo de un correcto clima organizacional y ambiente laboral productivo, aportando seguridad y confianza al personal.

Contreras y Jiménez (2016) realizaron un informe titulado “Liderazgo y Clima organizacional en un colegio de Cundimarca, lineamientos básicos para su intervención” trabajo para lograr el Magister en Dirección brindada por la Universidad del Rosario.

Su objetivo fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en la institución señalada anteriormente y de acuerdo a ello, se buscó plantear determinados lineamientos para que sea

intervenido, para lograr ello, se empleó un estudio descriptivo donde el liderazgo y el clima organizacional fueron medidos a través de diferentes test. La población manejada estuvo conformada por docentes y estudiantes de los últimos grados. Para cada grupo se aplicaron diferentes instrumentos, con un consentimiento previo de los padres. Se hallaron los siguientes resultados: el colegio presentó determinadas complejidades sobre el liderazgo, y también se encontró problemas en el clima organizacional los cuales fueron intervenidos de modo prioritario. La comunidad investigada presenta una inconformidad mayoritaria en el modo que se presenta el liderazgo, esto puede deberse a la ausencia del mismo, o por no presentarse de manera adecuada. Se concluye que debe de trabajarse con los líderes que arrojaron datos negativos para la institución buscando una mejora integral de todos los factores para que se mejore el clima laboral y que las personas bajo su cargo puedan mejorar paulatinamente.

2.1.2. Nacionales

Donayre, Portocarrero y Vidal (2018) realizaron un informe titulado “Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa KOPELCO - San Juan de Miraflores - Lima - enero 2017-2018” a fin de lograr la licenciatura en Administración y Gestión de Empresas, se expuso en la Universidad Peruana de las Américas.

La razón de ser del informe fue establecer la influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral para que la productividad mejore del área de logística en la organización investigada. Para lograr ello el informe fue descriptivo a fin de establecer si el desempeño laboral del personal del área de logística dependió del adecuado liderazgo de la gerencia. Se llegó a concluir en base a los hallazgos realizados, el liderazgo organizacional si tiene influencias en el desempeño laboral para que la productividad sea mejorada en el área de logística en la empresa Kopelco. Asimismo, se demostró que, al contar con un correcto liderazgo y supervisión, en todas las áreas de una organización se puede

lograr un buen desempeño, mejorando así, el clima organizacional, llegando a fortalecer el equipo de trabajo y consiguiendo que el personal se halle comprometido con el acatamiento de los objetivos de la empresa. Además, se logró identificar que el liderazgo si tiene influencias significativas en el personal, de modo que se motivan para que su eficiencia eleve su desempeño laboral, mejorando su productividad y la ventaja de los objetivos en el área investigada. Cabe resaltar que existe una ausencia física de parte del gerente del área logística de la empresa, ya que no determina los procesos y metas a seguir por parte del personal, haciendo sus labores individualmente, donde no siempre es la correcta, ya que no es aprovechado al máximo la jornada laboral determinada a falta del liderazgo y motivación de los gerentes.

Samaritano (2018) llevó a cabo la investigación titulada “El liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del Hospital Jorge Voto Bernales, Lima 2017”, para la maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Lima.

Su fin fue establecer la relación del liderazgo con el clima organizacional de un Hospital de Lima al 2017. La metodología de la tesis consistió en: Fue básica, de nivel correlacional, se realizó con un diseño del tipo no experimental y transversal, su población tomo a toda la planilla de colaboradores del hospital escogido, y su muestra no probabilística correspondió a 87 colaboradores; el instrumento que se usó fue el cuestionario, el cual se verificó con un piloto, para luego aplicar el cuestionario ajustado a la muestra. Los resultados que se obtuvieron mostraron que: 83% afirmó que en su centro de labores se aplica algún tipo de liderazgo, asimismo 51% afirmó que el clima organizacional en su centro de trabajo fue regular; Además, se evidenció que sólo 1% consideró que el liderazgo en la institución fue inadecuado y sólo 5% de los encuestados consideró que el clima organizacional de su centro de trabajo fue malo; respecto a las variables de investigación se calculó un coeficiente de correlación Rho de 0.220. Se halló como conclusión una relación del liderazgo con el clima de la empresa.

Olivera (2018) realizó la tesis “Relación de la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino y el liderazgo organizacional”, para obtener la titulación profesional en la carrera de Ciencias de Comunicación en la Universidad San Martín de Porres, Lima.

La razón de ser fue reconocer la relación entre el liderazgo y la comunicación de los funcionarios del Municipio del Agustino en Lima. La metodología de la tesis consistió en: El trabajo de tesis fue aplicado, se hizo a un nivel explicativo con un diseño no experimental y transversal, la población del se integró por la nómina general del personal del municipio que fue elegido, la muestra fue no probabilística y se consideró a 50 trabajadores; como instrumento de recolección se utilizó al cuestionario. Los resultados relevantes fueron: 68% de los trabajadores afirmó que el flujo de la información en la institución es regular; 62% afirmó que el fomento de la comunicación interna es muy deficiente; respecto al liderazgo, 76% afirmó que los líderes en el centro de trabajo no demuestran sus capacidades, 56% consideró que ante situaciones difíciles no hay presencia de liderazgo. Además, se determinó una correlación significativa y negativa entre las variables estudiadas, ya que el coeficiente de correlación fue igual a -0.893 . La conclusión para este trabajo fue: El progreso de la comunicación gubernamental interna no fue efectiva para explicar la realidad del liderazgo en el Municipio del Agustino, pues conforme aumenta el uso de la comunicación gubernamental interna que se ejerce en el Municipio, no se pudo identificar claramente la incidencia del liderazgo.

Yañez (2017) publicó la tesis de investigación que se titula “La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el Liderazgo Organizacional”, para obtener la titulación profesional en la carrera de Ciencias de Comunicación en la Universidad San Martín de Porres, Lima.

Su razón de ser fue establecer una relación entre el liderazgo y la comunicación interna del personal del municipio estudiado. La metodología que se usó fue: explicativa y aplicada, se aplicó un diseño no experimental y

correlacional, la población se conformó por el personal del municipio, la muestra fue no probabilística e incluyó a 50 trabajadores; el instrumento que se usó para recolectar los datos fue en cuestionario. Los resultados fueron: 38% aseveró que la comunicación interna es efectiva en la institución, 60% manifestó que la comunicación interna permite el fomento de los buenos valores, 46% manifestó que las labores de su jefatura si está al tanto del desempeño de los trabajadores, 53% de los trabajadores manifestaron que si los reconocen. Además, se puso en evidencia que la relación de ambas variables estuvo determinada con una incidencia de 79.61%. Se concluyó para esta tesis que la comunicación interna influye significativamente en el liderazgo organizacional del municipio investigado.

Rodríguez (2019) elaboró un informe “Nivel de liderazgo organizacional en el Departamento de Seguridad del Estado, Trujillo 2019”, para obtener el bachiller en Administración en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel.

Su fin fue determinar cuál es el nivel de liderazgo organizacional en el Departamento de Seguridad del Estado en la ciudad de Trujillo. De acuerdo a la metodología usada, se puede manifestar: La tesis fue aplicada y descriptiva. Respecto a la población, se consideró a todos los trabajadores del Departamento de Seguridad del Estado – Trujillo, más la muestra fue censal, y estuvo integrada por 66 trabajadores, asimismo, se aplicó el instrumento cuestionario para la recolección de los datos. Se halló que el 80% estuvo de acuerdo con el estilo de liderazgo empleado en la organización; asimismo, se identificó que el estilo de liderazgo recurrente fue el democrático en general, con una incidencia mayor al 50% y el menos frecuente fue el autocrático, con 18% de incidencia. La conclusión de la tesis de investigación demostró que el nivel de liderazgo que se ejerce en el Departamento de Seguridad del Estado en la ciudad Trujillo es notorio, ya que tienen un nivel alto.

Sandoval (2017) desarrolló el informe “Evaluación de la comunicación interna en la Municipalidad de Comas en mayo del 2017” para titularse en la

carrera profesional de Ciencias de la Comunicación en la Universidad César Vallejo, Lima.

Su fin fue detallar las diferentes características de la comunicación interna al interior del municipio estudiado. El trabajo fue aplicado a un nivel descriptivo, se hizo uso del diseño no experimental y transversal para desarrollar la tesis. La población tuvo que ver con la nómina de trabajadores de la Municipalidad de Comas, la cual fue de 318 trabajadores con una distribución simétrica para mujeres y varones, asimismo, la muestra fue probabilística y fue de 102 trabajadores, a esta muestra se le suministró un cuestionario para recolectar los datos de la investigación que fueron requeridos. Los resultados evidenciaron lo siguiente: 65% consideró aceptable la forma en que sus jefes emiten sus comunicados, 61% manifestó que los rumores que se generan en la institución al menos algunas veces contienen información fidedigna, además 94% manifestó que pueden establecer comunicación con un jefe superior, así haya sido algunas veces. La conclusión del trabajo de tesis consistió en: La comunicación interna en la Municipalidad de Comas evidenció algunas deficiencias que deben ser tratadas a tiempo, para su pronta situación, por ello se debe considerar que la comunicación interna que se da en esta institución no es mala, pero si necesita de mejoras.

Gonzales (2019) llevó a cabo la tesis “El liderazgo personal e interpersonal en los profesionales de enfermería que laboran en el hospital de apoyo “Manuel Ángel Higa Arakaki” de la Provincia de Satipo – 2017” para titularse en Administración en la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo.

El objetivo fue establecer una relación entre las variables mencionadas en el título. La metodología consistió en: La investigación fue aplicada y correlacional, se llevó a cabo con un diseño no experimental y transversal. La población abarcó a todos los trabajadores de enfermería del hospital de Satipo, más la muestra fue censal e incluyó a 43 trabajadores, a los cuales se les suministro un cuestionario. Los resultados fueron: 51% afirmó controlar el ego,

72% mostró tener un nivel regular de responsabilidad, así como 63% mostraron capacidades de gestión a un nivel regular. Además, se determinó un coeficiente de correlación Rho de Spearman de las variables de la investigación igual a 0.871. Se concluyó que existió una relación significativa entre las variables.

Lazo y Rojas (2019) publicaron la tesis “Percepción de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la DIRESA – Junín y la Red de Salud Valle del Mantaro”, para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

El objetivo fue identificar la percepción acerca de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la de dos instituciones públicas. La investigación fue aplicada y descriptiva, se desarrolló con un diseño no experimental comparativo – descriptivo y con un corte transversal. Su población abarcó a los profesionales de la salud de las instituciones respectivas, más la muestra incluyó a 158 y 92 trabajadores respectivamente, a estos se les aplicó un cuestionario para que sea recolectada la data requerida. Se halló evidencia que la comunicación interna fue regular en ambas redes de salud, con una incidencia de 64% para la DIRESA Junín y 57% para la Red de Salud Valle del Mantaro. Además, se calculó un coeficiente de correlación igual a 0.874. La conclusión de la investigación fue: El proceso de la comunicación interna organizacional se da de manera regular en ambas instituciones, por lo tanto, contribuye de cierta manera a que las labores en las instituciones puedan realizarse, aunque la comunicación interna organizacional puede mejorarse.

Castro y Chávez (2017), realizaron un informe el cual se tituló “Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017” presentada en la Universidad Peruana Unión, Escuela Profesional de Administración, a fin de lograr el bachiller en Administración.

La razón de ser del informe fue establecer la asociación significativa entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de

centro estudiado. Para ello, el diseño del estudio fue correlacional - no experimental se llegó a emplear la encuesta como instrumento. A través del análisis estadístico se llegó a comprobar que hay una relación significativa entre ambas variables, indicando la existencia de una asociación significativa; sin embargo, el liderazgo no se relaciona del mismo modo con las dimensiones de la variable desempeño laboral, como la realización, las capacidades del liderazgo no produce cambios en la búsqueda de superación de los trabajadores; no obstante, se encuentran asociadas con la producción, calidad, cooperación, conocimiento y creatividad, por ende se determina que el liderazgo si está asociado de modo positivo, permitiendo que se obtenga mejoras en el desempeño laboral. Se llegó a concluir que el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral del personal, para ello, contar con estos rasgos ayudará a la productividad y cumplimiento de los fines determinados cada año.

2.2. Bases Teóricas o Científicas

El sustento teórico de la presente tesis corresponde al liderazgo organizacional y la comunicación interna:

2.2.1. Liderazgo organizacional

2.2.1.1. Definiciones

De acuerdo a Solarte (2015) es un representante del estilo de supervisión adoptado por diferentes directivos en la organización, que depende del control que afecta a todos el personal de la empresa para lograr un nivel específico de desempeño. Conforme a Weihrich, Koontz y Cannice (2018) viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas. La palabra liderazgo es utilizada por todo tipo de personas: jóvenes, ancianos, expertos, filósofos, políticos, burócratas, etc. Todos plantean varios conceptos y visiones del liderazgo y, aunque son diferentes, todos coinciden en que el liderazgo es la fuerza central que impulsa

al equipo al éxito a través del compromiso de acción de los miembros (Muñoz, 2016).

La relevancia del liderazgo organizacional se refleja en tres aspectos: organización, miembros y entorno. Teniendo en cuenta la influencia de las actividades empresariales en los campos económico y político, las relaciones sociales y otras áreas de la vida, esto tiene un impacto en el desarrollo general de las actividades empresariales. También integra cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia. Cuando el liderazgo está alineado con la organización, el desempeño, la efectividad, la eficiencia y la satisfacción serán mayores (Juarez, 2015).

2.2.1.2. Teorías

Este fenómeno es explicado mediante diferentes teorías:

- Teoría de los rasgos de liderazgo:

En esta teoría, con orígenes en el siglo XIX en Grecia y Roma, se basa en que no toda persona puede ser líder. Debido a que una persona debe nacer con esa característica. Y aquel que no era líder de nacimiento solo debía ceñirse a seguir a quien sí lo era, justificando así los regímenes dictatoriales del siglo XIX (Ojeda, 2017).

- Teoría de la contingencia:

Realiza un análisis interrelacionado bajo 3 variables que son líder, seguidor y situación. En base a la relación líder – seguidor, se busca analizar el nivel de calidad de relación que tiene el líder con sus subordinados en base de diferentes elementos como lo pueden ser la disposición, confianza, empeño, etc (Acosta, 2018).

- Teoría del liderazgo – personalidad:

La teoría de liderazgo personalidad menciona que los líderes tienen un perfil de rasgos distintivos. Estos rasgos en conjunto a la genética y ambiente llegan a determinar la personalidad del líder, así como también su temperamento y carácter. Cabe mencionar que esta personalidad es fuente de elección del personal que estará a cargo del líder puesto suele preferir aquellos que se ajusten un perfil compatible con su personalidad.

Lo innovador de esta teoría es que puede llegar a ser medida y validada estadísticamente. Siendo el modelo de cinco factores de la personalidad el sustento para su medición, ya que permitirá medir, la efectividad del liderazgo, el liderazgo transformacional, transaccional y el potencial de liderazgo (Manosalvas, Manosalvas, Paredes, & Chafla, 2017).

- Teoría del comportamiento:

La teoría del comportamiento menciona que el entorno potencia las capacidades y habilidades del líder sobre sus subordinados. Este enfoque puede ser autocrático como democrático. Por la parte autocrática se observan relaciones de dominio a los subordinados, mientras que la democrática es más positiva al permitir la libertad y respeto (Acosta, 2018).

- Enfoque de las conductas:

El enfoque de conducta, analiza la distribución del tiempo de los líderes y directores hacia las actividades, problemas y responsabilidades sin tener efecto negativo dentro del éxito de la administración de las tareas directivas ni en afectar a sus cualidades como sujetos (Navarro, 2016).

- Teoría de la influencia:

Está enfocado en las cualidades de un líder que influyen en su capacidad de influencia. Estas pueden determinarse tanto por habilidades blandas o duras. Sin embargo, se hace un mayor énfasis en las habilidades

blandas siendo el carisma la cualidad innata que todo líder debe tener para el obtener resultados óptimos en la organización (Acosta, 2018).

- Enfoque de vínculos y relaciones del líder y seguidores:

Dentro de este enfoque se tienen dos categorías principales, el liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se refiere a cuando un líder decide tomar cargo de un grupo de subordinados, pero con la finalidad de intercambio de bienes y valores para entablar así un vínculo que los una. Mientras que el liderazgo transformacional sucede cuando dentro de un grupo una persona por medio de sus cualidades emprende acciones que influyen y empoderen al resto del equipo hacia el logro de un mismo objetivo. Cabe mencionar que una vez que todo el equipo tiene ya establecido el vínculo, cada uno tiene el liderazgo requerido en participaciones y decisiones, siendo el anterior líder ya un agente moral. Este liderazgo transformacional suele suceder mayormente en épocas de crisis o recambio (Navarro, 2016).

- Teoría de las relaciones:

Se basa en las relaciones existente según las definiciones de líder transaccional y líder transformacional. Las relaciones que establece el líder transaccional suelen ser más dirigidas a cumplimiento de metas, emprendimiento, reciprocidad y transformación hacia los individuos de la organización.

Mientras que el líder transformacional se enfoca en el beneficio grupal, empoderamiento de los subordinados como líderes, estimulación creativa a los subordinados, y recompensar los avances y cumplimientos de metas (Acosta, 2018).

- Teoría del gran hombre:

Resalta la capacidad de resiliencia de un líder. Ya que cuando se tiene bajo cargo una organización o agrupación se deben considerar riesgos o

eventos adversos que puedan afectar los objetivos a cumplir. Una forma de poder encarar los riesgos es que el líder tenga la capacidad de adaptarse (resiliencia) a los problemas y así brindar soluciones efectivas y eficientes (Acosta, 2018)

- Modelo situacional: Es un liderazgo que vincula comportamientos específicos con las conductas de comunicar, asignar, participar y delegar a las personas, generando diversos niveles de conocimiento en el grupo de personas a cargo del líder, los cuales consisten en la incapacidad sin responsabilidad, incapacidad con compromiso, capacidad sin compromiso y la capacidad con compromiso; el éxito de este tipo de liderazgo está condicionado por la capacidad del líder para delegar y participar en las actividades que hagan las personas (Díaz, 2018) Este liderazgo se basa en la teoría de administración de las contingencias y tiene un énfasis en el líder como orientador y las personas como seguidores que deben prepararse o adquieran la capacidad y predisposición para realizar tareas específicas; en este liderazgo los seguidores pueden aceptar o rechazar al líder; el líder debe ser capaz de hablar, vender, participar y delegar efectiva, de modo que la gente progrese de la incapacidad y no responsabilidad a la capacidad y el compromiso con las tareas encomendadas (Rebagliati, 2017).

2.2.1.3. Capacitación

Es una acción orientada a cultivar personas con una serie de cualidades, encaminadas a mejorar su productividad y ser más capaces de aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Debido a ello, el mayor propósito es formar personas que puedan mejorar la eficiencia del trabajo con el fin de hacer mejores aportes en la organización, por eso, en general, la intervención del líder debe hacer realidad la formación y permitir que los empleados acepten (Valencia & Godínez, 2017).

Para Galicia, se trata principalmente de la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos; según Ponce, se trata de un tipo de formación teórica con un alcance mayor y apta para el trabajo calificado, técnico y administrativo. Betancourt por su lado, en términos más amplios la capacitación incluye al adiestramiento. Su razón de ser es proporcional al conocimiento de los aspectos técnicos de la obra (Castañón, 2016).

Este proceso permite que las personas que trabajan en la organización desarrollen una serie de habilidades que mejorarán su desempeño laboral, la capacitación se puede realizar al interior o exterior de la empresa, es importante maximizar el uso del tiempo. Y los empleados de todos los niveles pueden beneficiarse de él, beneficiándose así del trabajo en la organización, y los líderes de la organización también pueden beneficiarse de él. Deben marcar la diferencia para que los empleados puedan seguirlos y mejorar el desempeño de la organización (Rojas, 2018).

Incluye toda actividad realizada en una organización en respuesta a sus propias necesidades formativas, orientadas a promover cambios positivos y efectivos en la actitud, conocimientos y habilidades de sus empleados. Este término se refiere a los esfuerzos de una organización para que sus miembros aprendan (Parra & Rodríguez, 2016).

Respecto a la capacitación se debe tener en cuenta principalmente lo siguiente:

- Plan estratégico: La planeación estratégica en toda institución debe proyectarse a largo plazo, al incluir a la gestión de la organización en conjunto, se debe prever con anticipación las capacitaciones de los empleados, la promoción del plan estratégico de la organización debe de ser el inicio para la programación de capacitaciones del personal de acuerdo a las necesidades de la organización (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015). La planeación en una organización de

constar en un plan formal y esto demanda una serie de acciones rigurosas, asimismo, esta no tiene sentido si es que no se evalúan los resultados, por ende, cuando se capacitan a los trabajadores de diversos niveles no basta con que se cumplan con todas las capacitaciones, sino que se evalúe también la productividad de los mismos (García, y otros, 2017). La planeación en las organizaciones está estrechamente relacionada con la mejora del desempeño, sin embargo, en toda organización es fundamental materializar la planeación de la organización, de modo que el desempeño de estas mejore, por lo tanto, no basta con prever programas de capacitación del personal, sino que se realicen efectivamente, así un plazo de al menos 4 años de gestión servirá para que el desempeño en la organización mejore sustancialmente (Robbins & Coulter, 2015).

- Manejo de comunicación: La gestión de la comunicación efectiva en una empresa inicia como fundamento de la teoría de relación humana, para formar las redes efectivas de comunicación entre los integrantes de una organización, por ende, el fomento de la comunicación formal efectiva afianza las redes de comunicación de la organización (Peña, Henar, & Wandosell, 2015). La gestión de la comunicación en una empresa necesita que se realice bien a nivel interno, de modo que en su proyección social se genere una imagen de honestidad de la organización, de otro modo, con una mala comunicación interna y problemas de deshonestidad, no se proyectará una imagen confiable de la institución (Hernández S. , 2018). La buena comunicación en una organización es el resultado de la buena gestión, es así que ante dificultades de comunicación, se debe integrar a los empleados con capacitaciones para la mejora de la comunicación interpersonal y organizacional, de modo que se delimite bien la formalidad e informalidad de la comunicación, se explique el flujo de la comunicación, así como se generen los

mecanismos de control interno para hacerle el seguimiento de la efectividad de la comunicación con el soporte de personas y tecnologías de la información (Robbins & Coulter, 2015).

- Trabajo en equipo: Mediante el trabajo en equipo, las organizaciones no son sólo más productivas, sino que se fomenta el trabajo conjunto para cumplir las metas de la empresa; el surgimiento del Apoyo Intensivo del Personal (APO) es la base para que los trabajadores se integren, pero siempre y cuando sea personal debidamente capacitado y entrenado, que sea guiado por personas capaces (Collado & Fachelli, 2018). El trabajo en equipo es la base del trabajo de los equipos multi disciplinarios, multinacionales, entre otros, por ende, la combinación de eficiencias afianza las labores individuales de los empleados para el trabajo en conjunto (Arrea, 2016). El trabajo en equipo es uno de los beneficios del liderazgo efectivo en las organizaciones, debido a que el líder surge como guía de los equipos de trabajo, es así que en las organizaciones surgen los retos para el liderazgo efectivo de modo que se renuncie a la autoridad para adoptar la colaboración para cumplir los objetivos de la organización (Sanabria & Castañeda, 2016).

2.2.1.4. Relaciones humanas

Las relaciones humanas están caracterizadas por ser muy complejas, dado que son el centro de trabajo en donde los miembros de la organización integran grupos sociales, es así que el líder surge como miembro clave de la organización que puede influir en el comportamiento de los otros miembros de la organización de modo que todas las personas que forman parte de la organización, se alineen al cumplimiento de los objetivos de la misma; las relaciones humanas son importantes para que se enriquezca cada puesto en la organización y se encuentren las maneras de motivarlos mediante la intervención del líder (Molina, Briones, & Arteaga, 2016). Gracias a las

relaciones humanas, en las organizaciones se pueden identificar la naturaleza del comportamiento humano y que tanto beneficia o perjudica al desarrollo de la organización, por ello, las labores en las organizaciones deben estar definidas por relaciones humanas, en donde la ética prime para el desarrollo de las personas, de modo que todas las conductas nocivas sean aplacadas a tiempo (Montoya & Boyero, 2016). Los líderes en las organizaciones, hacen que en las empresas se enfrenten diversos desafíos, así como las relaciones humanas sean tolerables y estén orientadas al desarrollo de la organización, por lo tanto, el líder participa en las organizaciones como motivador del respeto por los miembros de la organización, sin que se les manipule (Arias, Lazo, & Quintana, 2018). Las buenas relaciones humanas en las organizaciones están sustentadas en la generación de valores empresariales y la ética, asimismo, el líder en las organizaciones es el encargado de fomentar la armonía entre el personal de modo que todos cumplan con sus labores, de otro modo, la aparición de conflictos altera a los grupos de trabajo, generando diferencias irreconciliables que se reflejan en un mal desempeño de los integrantes de la organización (Robbins & Coulter, 2015).

Respecto a las relaciones humanas se debe tener en cuenta principalmente lo descrito a continuación:

- Relaciones interpersonales: Son la base del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales satisfactorias son clave para la eficacia administrativa, por ello deben ser supervisadas en los trabajadores de distintos niveles; las buenas relaciones interpersonales permite que las personas cubran parte de sus necesidades sociales, asimismo tienen que ver con el logro de la comunicación efectiva; la participación del líder es fundamental para que los acuerdos de los trabajadores sean claros y explícitos (Clemente, 2015). Las relaciones interpersonales que desarrollan las personas con la base de la integración recíproca de los trabajadores en el centro de labores, por lo tanto, así haya un área de relaciones públicas

especializada en la organización, en toda organización se deben tomar decisiones para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de acuerdo al contexto en un marco de tolerancia, diversidad e integración social (Flores, García, Calsina, & Yapuchura, 2016). La gestión de las relaciones interpersonales son la base para evitar los conflictos de relación, dado la falta de promoción de buenas relaciones interpersonales a diferentes niveles de una organización, ocasiona dificultades para la realización de diversas actividades, es así que la disfunción de las relaciones interpersonales surge como consecuencia de hostilidades, las pugnas entre temperamentos y la reducción de la comprensión entre colegas, que impide que el trabajo no se lleve a cabo correctamente, por lo tanto, en toda organización se debe fomentar que los conflictos sean mínimos para que las relaciones interpersonales sean productivas para las organizaciones (Robbins & Coulter, 2015).

- Liderazgo: En las organizaciones el líder se caracteriza por ser proactivo de modo que cumpla con sus objetivos, por lo que todos los trabajadores con capacidad supervisora deben poner una serie de estrategias de liderazgo, de modo que en toda la organización se fomente el trabajo proactivo para el logro de objetivos, asimismo el resto de trabajadores que no sean líderes requieren de un soporte renovador por parte del líder para que hagan mejor sus labores (Muñoz, 2016). El liderazgo en las organizaciones, es ideal para el fomento de alianzas y la innovación, asimismo, el liderazgo en la organización permite el fomento del respeto y consideración entre las personas que son parte de una organización; el liderazgo efectivo trasciende en las organizaciones más allá de la orientación de las personas que son parte de la organización, sino que también permite generar el escenario más adecuado para proyectar una buena imagen

a la comunidad (Samaritano, 2018). El desarrollo de toda organización tiene como base las iniciativas de los líderes para el desarrollo de estrategias organizacionales para el fomento del trabajo en conjunto a diferentes niveles de la organización, así se pueden gestionar mejor los cambios del entorno con estrategias eficaces fomentadas por el líder (Robbins & Coulter, 2015).

Motivación: Es un aspecto muy complejo de la naturaleza humana dado que todo trabajador sin excepción tiene una serie de necesidades, asimismo todo trabajador se desempeña en la organización teniendo una tarea como base (sistema técnico), que luego es orientado por sus superiores para cumplir objetivos (sistema administrativo), sin embargo, el trabajador realizará sus labores en base a sus valores, cumplimiento de normas, su nivel de satisfacción y su motivación; es papel del líder motivar a los trabajadores para que trabajen para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y dejen de lado actitudes individuales (Salazar & Guitiérrez, 2016). La motivación es un aspecto complejo que cada miembro de la organización tiene en mayor o menor grado, dado que permite tener actitudes frente a su vida frente a su vida personal y su vida en la organización; el líder debe procurar orientar a los trabajadores de modo que el temperamento de los trabajadores sea el mejor posible cuando estén en el centro de labores; una motivación efectiva de los trabajadores se refleja en una gran participación por su parte, asimismo el líder debe trabajar para generar una conciencia colectiva positiva en la organización, de modo que los trabajadores puedan ser reconocidos y su motivación por trabajar en la organización sea la mejor que se pueda (Huilcapi, Jácome, & Castro, 2017). La motivación es un proceso que ocurren en cada trabajador de manera interna para que se desempeñe en la organización de una manera u otra, por lo tanto, el líder en la organización debe ser capaz para motivar a los trabajadores de modo que realicen sus labores adecuadamente, para el logro de metas, fomentando la consideración de metas individuales

entre los trabajadores, que se alineen a las metas de la organización (Robbins & Coulter, 2015)

2.2.2. Comunicación interna

2.2.2.1. *Definiciones*

Según Valdivieso (2018), la comunicación interna es el proceso de vincular los objetivos y el trabajo personal para transmitir plenamente los valores y la visión de la empresa a través del proceso de comunicación, superar las barreras de comunicación y transmitir comentarios. Mejorar la satisfacción de los empleados, mejorando así la productividad y el desempeño organizacional.

Asimismo, abarca las acciones de comunicación realizadas dentro de la organización para el público interno. Conozca las estrategias y los procedimientos de comunicación a través del uso de canales y medios. Es definida mediante las interrelaciones alcanzables entre las personas que componen la organización, y con el fin de integrar al público interno con los objetivos de la organización y movilizarlo (Graverán, 2017).

La comunicación interna se refiere a la comunicación con los clientes internos (es decir, los trabajadores). Nació para dar respuesta a lo requerido por la institución, buscando inspirar al personal y contar con las mejores condiciones en un entorno empresarial cada vez más cambiante. No olvidemos que la empresa es su equipo de empleados, por lo tanto, la motivación es mejorar los resultados (Muñiz, 2017).

2.2.2.2. *Flujos de la comunicación interna*

El flujo de comunicación no es más que la dirección que toma el proceso de comunicación en la organización, es decir, relativo al objetivo perseguido, el mensaje llegará al destinatario deseado(Graverán, 2017). En cuanto al proceso de comunicación interna, podemos discutir dos aspectos: el

orden ascendente, que comienza desde la parte inferior del organigrama de la empresa; y el orden descendente, de arriba hacia abajo (Muñiz, 2017). Según Oyervide, Reyes y Montaña (2017) el proceso de comunicación interna es un proceso que transmite ideas o datos contextuales de un significado específico, es una comunicación perfecta en la que el receptor comprende exactamente lo que el emisor quiere expresar.

Para el entendimiento de los flujos de comunicación interna se debe considerar lo mencionado a continuación:

- Flujo descendente: Los flujos descendentes de comunicación se generan a partir de las dependencias directivas en una organización, de modo que va descendiendo mediante el uso de canales oficiales; el objetivo de este flujo es que todos los trabajadores conciban y entiendan cuales son las metas de la organización, así como los principios necesarios para que la organización gane credibilidad y proyecte confianza; este flujo de comunicación permite que se agilice la transmisión de la información descendentemente, asimismo, fortalece las jerarquías de la organización y hace la comunicación operativa (Damián, 2019). Mediante el flujo descendente de la comunicación, los datos son producidos en niveles superiores de la empresa y este es transmitido a los demás niveles, es ideal para comunicar trabajo específico o transmitir mensajes corporativos; el flujo descendente es importante en toda organización para comunicar labores en la organización, sin embargo, la imposición de ordenes no funcionada, dado que no suele ser recibido bien por los trabajadores (Peña, Henar, & Wandosell, 2015).
- Flujo ascendente: El flujo ascendente de la comunicación, sirve para la transferencia de información desde los niveles inferiores, pasa por los niveles medios, y llega a los órganos superiores; la

información de este tipo de flujo consiste principalmente en la transferencia de inquietudes, sugerencias y hasta quejas que surgieron durante las labores de los trabajadores, sin embargo, esta comunicación es difícil conforme más jerarquías tenga la organización en donde trabaja. El flujo ascendente debe transmitir la información a los niveles más altos de la organización, sin embargo, si los directivos tienen barreras o no están dispuestos a escuchar que sucede en niveles inferiores, se generarán discordancias en la organización, por ende, es de carácter decisivo que la información de este tipo de flujo circule libremente de modo que los trabajadores de la organización de todos los niveles estén bien enterados de la realidad de la organización (Peña, Henar, & Wandosell, 2015).

- Flujo horizontal: Según Muñiz (2017) el flujo horizontal, asegura la mejor planificación y ejecución de tareas en un entorno colaborativo, construyendo así relaciones personales y profesionales más estrechas y ayudando a resolver problemas y, en última instancia, a lograr los objetivos de la organización. Para Graverán (2017), es el intercambio lateral de mensajes entre individuos del mismo nivel de autoridad dentro de la empresa.

2.2.2.3. Barreras de comunicación

Son obstáculos que surgen en medio del proceso de comunicación. Dichos factores impiden o dificultan la comunicación, distorsionar el mensaje u obstaculizar el proceso general de comunicación (Hernández S. , 2018). La mala comunicación puede causar problemas interpersonales, ya sea en el trabajo, en la escuela o incluso en la pareja. La comunicación es efectiva solo si el receptor puede decodificar y comprender lo que el remitente quiere enviar. Por lo tanto, ciertos factores u obstáculos pueden amenazar la buena comunicación, como la distancia, las fallas mecánicas y eléctricas, el idioma,

las diferencias culturales y la percepción de todos. En un sentido más profundo, no poder comunicarse puede significar perder una parte de uno mismo, porque los demás nunca encontrarán nuestra verdadera identidad (Gisbert, 2016).

Los tipos de barreras de la información pueden ser:

- Barreras físicas: Las barreras físicas de la comunicación son aquellas vinculadas a deficiencias en el soporte, canales de transmisión, perturbaciones, ambientes ruidosos, así como todo elemento físico que no permita la buena transmisión de la comunicación. Son todo tipo de interferencias que surgen en el ambiente en donde se lleva a cabo la comunicación, es así que elementos como puertas abiertas, la amplitud o tamaño reducido de las instalaciones, la saturación de canales de transmisión, paredes a prueba de sonido, diferentes ruidos producidos en la infraestructura, entre otros afectan e influyen en que la información no se transmita de manera apropiada (Instituto de Ciencias Económico Administrativas, 2018).
- Barreras fisiológicas: Son las barreras vinculadas a los receptores de la información y corresponde a las limitaciones de carácter fisiológico de las personas ya sea por una falencia auditiva, visual, habla limitada, entre otras (Instituto de Ciencias Económico Administrativas, 2018). Conforme a Robbins y Coulter (2015), la existencia de barreras fisiológicas es rescatable y no es tomada en cuenta como barrera propiamente dicha por otros autores, dado que es considerada también como una limitación que puede ser solucionada tomando medidas apropiadas con receptores que posean alguna limitación física.
- Barreras psicológicas: Estas barreras tienen que ver con aspectos de carácter psicológicos de los partícipes del proceso de la comunicación ya sean emisores o receptores, estos pueden ser la

irritación, agresividad, turbación, entre otros. Estas barreras tienen que ver con aspectos personales de las personas que transmiten la información, es así que, ya sean emociones, motivaciones, estados de ánimo, e incluso malos hábitos al escuchar, estos pueden limitar o distorsionar la comunicación en la organización (Instituto de Ciencias Económico Administrativas, 2018).

- Barreras sociológicas: Son las barreras de comunicación que tienen que ver con rivalidades personales de los participantes del proceso de comunicación, ya sea por sindicalismo, culto religioso, tendencia política, entre otros. De acuerdo a Robbins y Coulter (2015) estas barreras tienen que ver con actitudes defensivas de las personas por distintos motivos, esto distorsiona la comunicación en la organización, dado que da paso a generar tensión entre los emisores y receptores alterando cualquier entendimiento de carácter mutuo, por problemas de fondo por parte de las personas (Instituto de Ciencias Económico Administrativas, 2018).
- Barreras culturales: Son barreras que corresponde a las diferencias que tienen las personas en la organización por diversos motivos, principalmente por el nivel educativo, cultura de procedencia, mentalidad, entre otros. Estas barreras tienen que ver específicamente por los valores humanos de cada persona, cuya diferencia entre las personas, puede causar que la comunicación en la organización se limite o distorsione en el peor de los casos (Zapata, 2019).
- Barreras administrativas: Son barreras vinculadas a sistemas de información que no son compatibles o inadecuados para el tipo de actividades que se realizan en la organización. Según Robbins y Coulter (2015) estas limitaciones están vinculadas a la sobrecarga o demora de la información, por el exceso o limitación de la

capacidad de procesamiento en una organización ya sea por distintos motivos, por lo tanto, el flujo de información se limita porque el sistema es muy limitado o está saturado en la organización.

- Barreras lingüísticas: estas barreras de la comunicación producen malos entendidos, o interpretaciones erróneas entre las personas en la organización, debido a desconocimiento de códigos lingüísticos o la mala interpretación del contenido de la información (Crespo, Nicolini, & Parodi, 2015). Según Robbins y Coulter (2015) estas barreras también son denominadas como barreras del lenguaje debido al significado y contextualización que tengan las palabras contenidas en información que se vaya a compartir en la organización; de fondo esta barrera esta influenciada por la edad, nivel educativo y el origen cultural del trabajador, por lo tanto, el surgimiento de la terminología especializada o la jerga propia de la especialidad puede generar diferentes interpretaciones por parte de los receptores de la información.

2.2.2.4. Retroalimentación de la comunicación

La retroalimentación es un factor importante, permite medir el funcionamiento de las actividades de comunicación, dentro de la empresa también posibilita que las personas intercambien opiniones para buscar soluciones a posibles problemas. La retroalimentación es el último proceso de la fase de intercomunicación. Es la respuesta del receptor, es decir, indica cómo recibió el mensaje e indica su impacto (Canabal, 2017).

La retroalimentación es el proceso donde los participantes confirman si es válido o no el mensaje. La función de retroalimentación ayuda a reconocer problemas y modificar la respuesta en función de estos problemas. Cuando el efecto logrado aprueba la intención del emisor, podemos decir que es una retroalimentación positiva. En cuanto al rechazo, se ve el efecto cuando no

cumple con la intención esperada, y como siempre se requiere una comunicación efectiva, el rechazo debe ser lo más importante para la organización (Muñiz, 2017).

La búsqueda de retroalimentación será una constante prevista con el público y los tomadores de decisiones, para ello se debe prestar especial atención a los procesos de comunicación ascendentes, horizontales y horizontales y las redes de comunicación formales e informales. (Veliz, 2018).

Entre el personal y los superiores, la retroalimentación es crucial. Decimos esto porque todavía hay empresas que confunden la comunicación con la información. La diferencia es muy obvia: aunque este último consiste en una simple transmisión de mensajes, para comunicarse se requiere una respuesta del receptor. (Graverán, 2017).

El entendimiento de la retroalimentación de la comunicación consiste principalmente en:

- Entendimiento del mensaje: La comunicación tiene una naturaleza bidireccional para la efectividad de la difusión de la información en la organización, por lo tanto, no sólo basta generar buena información, sino también confirmar su recepción de modo que se verifique que su contenido no se alteró (Veliz, 2018). De acuerdo a Robbins y Coulter (2015) la difusión de información en la organización debe ser uniformizada, de modo que sea entendible de acuerdo a su complejidad y el nivel de administración al cual sea dirigida, de esta manera toda información clara será recibida y comprendida dado que la terminología será objetiva y concordará con el lenguaje y terminología apropiada para el grupo de empleados receptores.
- Comprobación del mensaje: La comprobación del mensaje sirve para la verificación de que la información transmitida, tal como

haya sido enviada, sea también transmitida, de modo que se supere cualquier problema que tenga que ver con ideas preconcebidas, significados particulares, credibilidad de la fuente de información, objetivo de la información, complejidad de la información, actual clima organizacional, conflictos personales (Olvera, Pedroni, & Pérez, 2017). Conforme a Robbins y Coulter (2015) tiene que ver con el fomento de mejores jefes, los cuales sean capaces de contribuir en la organización mediante la verificación de todos los documentos de respaldo de la información en la organización; la retroalimentación específica de las jefaturas es importante en la organización para la toma de mejores decisiones, donde la verificación de información clave de producción, finanzas y de recursos humanos permite afianzar el nivel de comprensión; la retroalimentación específica permite que el nivel de comprensión de la información sea el adecuado, de acuerdo a la complejidad de la información, por ende, la aceptación de la diversidad por parte de las jefaturas, permite la evaluación de distintos tipos de información en la organización, sin que los empleados se pongan a la defensiva.

- Necesidad social: Tiene que ver con la percepción particular que toda persona tiene para procesar cualquier tipo de información que obtenga en la organización (Montes, 2019). Dado que la percepción de la información es personal, la percepción social de la información surge con variaciones en la racionalidad y la conciencia, es así que la empatía en la organización estará condicionada por el tipo de receptores, sujetos percibidos, el manejo de las situaciones que se den en la organización y la retroalimentación efectiva, así que en una organización con un contexto ambiental más favorable, el flujo de la información será más fluido (Zapata, 2019). Según Robbins y Coulter (2015) se vincula a la generación de las redes de comunicación más adecuadas

de modo que la información fluya con la mayor rapidez que se pueda de acuerdo a la realidad de la organización, sin que se comprometa su exactitud, sea soportada y fomentada con un líder y se genere la satisfacción de todos los miembros de la organización.

2.2.3. Liderazgo organizacional y la comunicación interna

2.2.3.1. *Liderazgo en instituciones públicas*

La reforma de la administración pública requiere una reforma paralela del papel de la responsabilidad ciudadana. Los líderes de la reforma de la administración pública deben comunicarse con el público, informándoles sobre los roles cambiantes entre los ciudadanos y la administración y qué esperar del cambio (Ancín & Espinosa, 2017). Existe una necesidad en todos los niveles de la sociedad de una definición y comprensión fundamentales de los roles específicos de varios organismos de la administración pública; límites de esos roles; y sanciones disponibles al público en caso de incumplimiento por parte de quienes tienen responsabilidades en el sector público, por lo tanto, el proceso de definición y comprensión debe comenzar con los líderes políticos y los servidores públicos para que se afiance la comunicación entre ellos en primera instancia, al mismo tiempo, se debe delinear la diferencia de roles entre el cuerpo permanente del servicio civil y los funcionarios políticos elegidos y nombrados. Con todo lo mencionado, para que la administración pública sea efectiva, primero se debe afianzar la cooperación de los funcionarios públicos con el líder, para luego comunicarse efectivamente con el público o beneficiarios (Charry, 2018).

2.2.3.2. *Asociación de liderazgo y comunicación interna*

El liderazgo en las organizaciones tiene relación con la comunicación interna, dado que el ejercicio del liderazgo efectivo influye las relaciones públicas internas para la efectividad de los canales de comunicación, la calidad de la comunicación y la satisfacción de los trabajadores. De hecho, hay

evidencia de que el liderazgo transformacional, el cual ocurre en diferentes organizaciones, mejora la comunicación interna y la satisfacción de los trabajadores. El surgimiento de líderes trascendentales en las organizaciones, reafirma el uso de los canales de comunicación presenciales, generando una gran participación de los trabajadores que quieren ser parte del cambio en la organización, asimismo si el líder tiene éxito, esto también afecta de manera positiva a la satisfacción de los trabajadores de la organización (García E. , 2016). Complementariamente, con la aparición de nuevas tecnologías se ha masificado el uso de los canales virtuales para la recepción de información acerca de las decisiones, políticas empresariales y cambios en las actividades de la organización, sin embargo, también sigue siendo importante los canales de comunicación presenciales en donde se afiance la interacción de los trabajadores con sus superiores mediante reuniones, por lo tanto, el liderazgo transformacional en las organizaciones afianzan la comunicación interna de las organizaciones mediante la mejora de las relaciones públicas internas, así como genera cambios favorables en las actitudes de los trabajadores de las organizaciones, asimismo el apoyo de las nuevas tecnologías es fundamental para que los líderes de la organización promuevan los objetivos y los valores organizacionales para facilitar la comunicación interna estratégica, afianzando la participación de los trabajadores mediante la realización de reuniones (Arizcun, y otros, 2018).

Se debe de tener en cuenta que el liderazgo efectivo es un determinante en la efectividad de las organizaciones, porque los líderes efectivos contribuyen en las organizaciones con el fomento de culturas organizacionales favorables, mejoran la motivación de los trabajadores, ayudan a las organizaciones a la clarificación de la misión y los objetivos organizacionales, así como orientan a las organizaciones hacia resultados más productivos y de mejor rendimiento, el fomento de líderes efectivos en las instituciones públicas es muy importante dados los beneficios del liderazgo en la comunicación interna (Egas & Ynace, 2018). En términos generales, el

liderazgo está vinculado estrechamente con la comunicación interna debido a que el liderazgo transformacional afianza la comunicación en las organizaciones, dando como resultado buenos resultados en las actitudes y el comportamiento de los empleados. Los líderes transformacionales crean cambios a través de un proceso de pensar creativo porque están abiertos a diferentes opiniones y escuchan las opiniones de sus seguidores, asimismo los líderes transformacionales realmente se preocupan por el bienestar y los sentimientos de sus seguidores, es así que dichos líderes a menudo se comunican bien e interactúan estrechamente con los empleados, para comprender y abordar sus necesidades de orden superior (Flores, García, Calsina, & Yapuchura, 2016).

2.3. Marco conceptual

- Barreras de comunicación. Son obstáculos que surgen en el proceso de comunicación. Estos factores pueden impedir o dificultar la comunicación, distorsionar el mensaje u obstaculizar el proceso general de comunicación. (Hernández S. , 2018).
- Capacitación. Es una acción orientada a cultivar personas con una serie de cualidades, encaminadas a mejorar su productividad y ser más capaces de contribuir a la realización de los objetivos de la organización. Por ello, el mayor propósito es formar personas que puedan mejorar la eficiencia del trabajo con el fin de hacer mejores aportes en la organización, por eso, en general, la intervención del líder debe hacer realidad la formación y permitir que los empleados acepten (Valencia & Godínez, 2017).
- Comunicación interna. La comunicación interna se refiere a la comunicación con los clientes internos (es decir, los trabajadores). Nació para dar respuesta a las nuevas necesidades de la empresa, con el fin de inspirar a su equipo de personal y mantener las mejores condiciones en un entorno empresarial cada vez más cambiante. No olvidemos que la empresa es su equipo de empleados, por lo tanto, la motivación es mejorar los resultados (Muñiz, 2017).

- Comunicación organizacional. Comprende la emisión y recepción de los mensajes que se producen al interior de una organización o institución para el desarrollo adecuado sus actividades. Está sujeto a procesos informativos y comunicacionales, y a partir de estos se producirá la retroalimentación denominada feedback (Hernández S. , 2018).
- Flujos de la comunicación interna. El flujo de comunicación no es más que la dirección que toma el proceso de comunicación en la organización, es decir, relativo al objetivo perseguido, el mensaje llegará al destinatario deseado (Graverán, 2017).
- Liderazgo. Conforme a Wehrich, Koontz y Cannice (2018) viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas.
- Liderazgo organizacional. De acuerdo a Solarte (2015) es un representante del estilo de supervisión adoptado por diferentes directivos en la organización, que depende del control que afecta a todos los empleados de la organización para lograr un nivel específico de desempeño.
- Relaciones humanas. Son acciones que difunden los valores empresariales y la ética en la organización; el líder fomenta la armonía entre el personal para que los trabajadores cumplan con sus labores (Robbins & Coulter, 2015).
- Retroalimentación de la comunicación. La retroalimentación es el proceso mediante el cual los participantes de la comunicación pueden confirmar la validez del mensaje enviado (Muñiz, 2017).
- Servidor público. Persona que trabaja para el Estado, cuya clasificación de acuerdo a la Autoridad Nacional del Servicio Civil es: i) directivo superior, ii) ejecutivo, iii) especialista, iv) de apoyo (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

3.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.
- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.
- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

3.3. Variables

3.3.1. Definición conceptual

Liderazgo organizacional. Conforme a Wehrich, Koontz y Cannice (2018) viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas.

Comunicación interna. Según Valdivieso (2018), la comunicación interna es un proceso de vinculación de metas y trabajo personal con el fin de comunicar adecuadamente los valores y la visión de la organización a través del proceso de comunicación, superando las barreras de comunicación y comunicando retroalimentación. Mejorar la satisfacción de los empleados, aumentando así la productividad y el desempeño de la organización.

3.3.2. Definición operacional

Liderazgo organizacional: Es un fenómeno interpersonal que se ejerce por las personas en situaciones particulares, pero con orientación al logro de objetivos específicos mediante la capacitación y el fomento de las relaciones humanas en la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, de modo que se fortalezca la relación funcional.

Comunicación interna: Es un proceso que vincula los objetivos empresariales y el trabajo individual, para que así se transmitan apropiadamente los valores y la visión del Programa Nacional Cuna Más, mediante los flujos de la comunicación, la superación de barreras de la comunicación y la retroalimentación de la comunicación, para una mayor satisfacción de los trabajadores y con ello mejore la productividad y el rendimiento en la organización.

3.3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo organizacional	Conforme a Wehrich, Koontz y Cannice (2018) viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas.	Es un fenómeno interpersonal que se ejerce por las personas en situaciones particulares, pero con orientación al logro de objetivos específicos mediante la capacitación y el fomento de las relaciones humanas en la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, de modo que se fortalezca la relación funcional.	Capacitación	Plan estratégico	1. Los coordinadores promueven capacitaciones acerca del Plan Anual Institucional.
					2. Los coordinadores promueven capacitaciones técnicas para que los trabajadores mejoren sus labores.
				Manejo de comunicación	3. La capacitación para la comunicación efectiva entre trabajadores debe ser promovida
					4. La capacitación para las actividades del control interno debe ser promovida.
				Trabajo en equipo	5. Las labores en equipos de trabajo dentro de la institución fluyen rápidamente y mejor que las labores individuales.
					6. Los coordinadores responsables fomentan el trabajo en equipo.
			Relaciones humanas	Relaciones interpersonales	7. En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivas.
					8. En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivos entre las diferentes oficinas.
				Liderazgo	9. Los Coordinadores tienen relaciones interpersonales saludables con el resto de los trabajadores de la institución.
					10. Los jefes de la institución gestionan sus labores orientadas a logros.
					11. Los superiores inmediatos acuden a mi persona para opinar acerca del desempeño en sus funciones.
				Motivación	12. La gestión de los coordinadores se basa en una motivación para lograr los objetivos institucionales.
					13. Los Coordinadores motivan a los trabajadores para que realicen mejor sus labores.

VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación interna	Según Valdivieso (2018), la comunicación interna es un proceso de vinculación de metas y trabajo personal con el fin de comunicar adecuadamente los valores y la visión de la organización a través del proceso de comunicación, superando las barreras de comunicación y comunicando retroalimentación. Mejorar la satisfacción de los empleados, aumentando así la productividad y el desempeño de la organización.	Es un proceso que vincula los objetivos empresariales y el trabajo individual, para que así se transmitan apropiadamente los valores y la visión del Programa Nacional Cuna Más, mediante los flujos de la comunicación, la superación de barreras de la comunicación y la retroalimentación de la comunicación, para una mayor satisfacción de los trabajadores y con ello mejore la productividad y el rendimiento en la organización	Flujos de la comunicación interna	Flujo descendente	14. Mi jefe inmediato pide de buena manera el cumplimiento de funciones
					15. Se generan rumores que circulan en la oficina acerca de diversos asuntos, laborales y personales.
				Flujo ascendente	16. Mi jefe inmediato atiende mis inquietudes cuando me comunico con su persona.
					17. Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedir ayuda por asuntos laborales
				Flujo Horizontal	18. El clima laboral en la institución es agradable y genera confianza entre los trabajadores.
					19. En la institución mis compañeros son accesibles para absolver dudas o inquietudes.
			Barreras de comunicación	Barreras físicas	20. ¿Cree que la distribución física en la institución obstaculiza la buena comunicación respecto a usted y a su jefe inmediato?
					21. ¿La distribución física en la institución le da problemas para comunicarse con el resto de sus compañeros y funcionarios?
				Barreras fisiológicas	22. ¿Su jefe inmediato tiene dificultades para hacerse oír?
					23. ¿Tiene dificultades para establecer una comunicación verbal clara con sus compañeros?
				Barreras psicológicas	24. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud imponente y autoritaria?
					25. ¿Sus emociones son un obstáculo para comunicarse con el resto de trabajadores?
				Barreras sociológicas	26. ¿Su jefe inmediato cambia su trato cuando trata con funcionarios de otra manera de pensar o que pertenecen a otros partidos políticos?
					27. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es apropiada?
Barreras culturales	28. ¿Su jefe inmediato tiene dificultades para establecer una buena comunicación con personas que provienen de otras zonas del país?				

					29. ¿La comunicación en la institución es fluida aún con trabajadores que provienen de otras zonas del país?
				Barreras administrativas	30. ¿La comunicación es dificultosa cuando su jefe inmediato tiene sobrecarga de documentación?
					31. ¿Hay barreras burocráticas que le impiden comunicarse con rapidez con los trabajadores de otras áreas de la institución?
				Barreras lingüísticas	32. ¿Las órdenes que da su jefe inmediato son entendibles y claras?
					33. ¿La comunicación con los otros funcionarios es clara y no se distorsiona?
			Retroalimentación de la comunicación	Entendimiento del mensaje	34. Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedirle orientación en mi trabajo.
					35. Me aseguro de la información antes de presentarle cualquier duda a mi jefe inmediato.
				Comprobación del mensaje	36. Respondo a la brevedad ante cualquier información que me brinde mi jefe.
					37. Mi jefe inmediato es objetivo ante cualquier intercambio de información.
					38. Escucho sin refutar cuando mi jefe inmediato se expresa acerca de mi trabajo.
				Necesidad social	39. Los jefes en general están dispuestos a escuchar el sentir y las necesidades de los trabajadores de la institución.
					40. Mi jefe inmediato cada vez que tiene la oportunidad conversa conmigo acerca de mi desempeño laboral.
					41. Considero importante escucharle a mi jefe inmediato cuando quiere hablar acerca de mi desempeño en la institución.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. Método de investigación

4.1.1. Método general

De acuerdo a Jiménez, Pérez y Alipio (2017), como método general se usó el método científico, para la descomposición mental del liderazgo organizacional y la comunicación interna con el objetivo de estudiar mejor sus componentes, y luego la síntesis de estas partes ya analizadas como base para la generalización de características específicas acerca de las variables de la investigación.

4.1.2. Métodos específicos

Conforme a Jiménez et al. (2017), como método específico de la investigación se utilizó: método analítico y sintético de las variables de la investigación, liderazgo organizacional y comunicación interna.

4.2. Tipo de investigación

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), este trabajo de tesis fue básica, porque fue destinada a la producción de conocimiento acerca del liderazgo organizacional y la comunicación interna.

4.3. Nivel de investigación

Conforme a Hernández y Mendoza (2018), esta investigación se utilizó el nivel correlación porque se desea estudiar la asociación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna de los trabajadores de la Unidad de Administración del programa Nacional Cuna Más.

4.4. Diseño de la investigación

Según lo establecido por Hernández y Mendoza (2018), mediante el diseño no experimental y transversal, se estudiaron las variables de la investigación, liderazgo organizacional y comunicación interna, sin que estas se manipulen, asimismo, la recolección de datos será en un tiempo.

El diseño de la investigación será:

$$X_1 - Y_1$$

- X_1 : Liderazgo organizacional de los servidores públicos de la Unidad de Administración del programa Nacional Cuna Más.
- $-$ es el grado de asociación de las variables.

Y_1 Comunicación interna de los servidores públicos de la Unidad de Administración del programa Nacional Cuna Más

4.5. Población y muestra

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) la población es un conjunto de casos según especificaciones específicas, este informe se compuso por la planilla de servidores públicos de la Unidad de Administración del programa estatal escogido. El tamaño de la población de servidores públicos es de 75 personas.

Según Hernández y Mendoza (2018), la muestra de investigación fue no probabilística censal y estuvo integrada por 75 servidores públicos de la Unidad de Administración del programa escogida para este trabajo, entre contratados bajo la modalidad CAS con 28 funcionarios, y los locadores con 47 funcionarios.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1. Técnica

Según Hernández y Mendoza (2018) la técnica de la encuesta sirve para obtener información de primera mano acerca de las variables de investigación, por ello se utilizó esta técnica para recolectar los datos necesarios de los funcionarios públicos de la Unidad de Administración que fueron escogidos.

4.6.2. Instrumento

Conforme a Hernández y Mendoza (2018) se usó el cuestionario como instrumento de recolección, de modo que se suministre un formato físico que los funcionarios puedan responder rápidamente, para ello todos los cuestionarios están estructurados y calificados con escalas tipo Likert.

Para la variable liderazgo organizacional se adaptó el cuestionario desarrollado por Samaritano (2018), este cuestionario fue validado y su confiabilidad fue determinada con un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0.93, asimismo, la variable comunicación interna fue evaluada con el cuestionario desarrollado por Sandoval (2017), este cuestionario tuvo un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0.91.

De forma complementaria se estimó el estadístico Alfa de Cronbach en una muestra piloto de 10 servidores públicos obteniéndose para el Liderazgo organizacional un coeficiente de 0.880 y para la Comunicación interna, 0.766; ambos indican que son confiables para su aplicación. También se realizó la validación del instrumento mediante el juicio de 03 expertos (ver Anexo 5).

4.6.3. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

De acuerdo a Ñaupas et al. (2016) el procesamiento de los datos se logra apropiadamente, después de una buena recolección de los datos, para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Se revisaron los instrumentos de recolección.
- Se adaptaron los instrumentos de recolección.
- Se recolectaron los datos de la muestra en una matriz de datos.
- Se exportó la matriz de datos para el análisis estadístico.

Según Hernández y Mendoza (2018) el análisis estadístico se realizó con las siguientes actividades:

- Análisis estadístico descriptivo para el cálculo de las medidas de tendencia central.

Análisis estadístico inferencial para la prueba de hipótesis mediante el cálculo del coeficiente de correlación Tau b de Kendall.

4.7. Aspectos éticos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes. La información, los registros, datos que se tomaron para incluir en el trabajo de investigación fueron fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se consideró fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis. Por todo lo mencionado, nos someteremos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1. Descripción de resultados

En esta sección de la investigación se detallan los resultados obtenidos tras la aplicación de la estadística descriptiva, tanto para cada variable de investigación como de sus dimensiones. En primer lugar, se presentan los resultados para liderazgo organizacional, y seguidamente para comunicación interna.

5.1.1. Resultados para liderazgo organizacional

Los resultados obtenidos para liderazgo organizacional que se muestran en la *Tabla 2* detallan estadísticos descriptivos, media, S.D. (desviación estándar), valor mínimo y valor máximo.

Tabla 2
Resultados descriptivos para liderazgo organizacional

Indicador/Dimensión/Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	S.D.
Plan estratégico	75	2	10	5.96	2.159
Manejo de comunicación	75	2	10	8.69	1.838
Trabajo en equipo	75	2	10	7.03	2.060
Capacitación	75	7	30	21.68	4.688
Relaciones interpersonales	75	2	10	6.31	2.156
Liderazgo	75	3	15	9.76	2.931
Motivación	75	2	10	6.97	2.181
Relaciones humanas	75	10	35	23.04	6.677
Liderazgo organizacional	75	19	65	44.72	10.665

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

Interpretación:

En la Tabla 2 se detallan los estadísticos descriptivos para el liderazgo organizacional, sus dimensiones, y sus indicadores. Por el lado de la S.D. se tienen valores ligeramente altos, en especial para capacitación relaciones humanas y la variable liderazgo organizacional, lo cual indica que las respuestas

brindadas fueron de cierta manera distintas; es decir, los trabajadores públicos tuvieron una percepción diversa sobre la forma en que se viene dando el liderazgo organizacional en la Unidad en que laboran. Por el lado de la media, en todos los casos se puede observar que están por debajo del valor máximo, indica que se encuentra en un nivel medio o regular. Para tener una mejor interpretación de estos datos, se recurrió al uso de baremos para la variable liderazgo organizacional, que se clasificó en base a 3 categorías: i) inadecuado, ii) regular y iii) adecuado. Esto se realizó con la finalidad de interpretar mejor los resultados en frecuencias y porcentajes, de tal manera que se tenga un mejor entendimiento de la variable en la muestra evaluada.

Tabla 3

Baremos de liderazgo organizacional y dimensiones

Categoría	Inadecuado	Regular	Adecuado
Capacitación	6 - 14	15 - 23	24 - 30
Relaciones humanas	7 - 16	17 - 26	27 - 35
Liderazgo organizacional	13 - 30	31 - 48	49 - 65

La *Tabla 3* muestra los baremos y las categorías para liderazgo organizacional y dimensiones. Esto representa que, si un encuestado sumo un total menor a 30 puntos, indica que su opinión por el liderazgo organizacional de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, fue inadecuado, si su puntaje oscila entre 31 y 48, se dice que su opinión fue regular, y si va entre 49 y 65, tuvo una opinión adecuada para liderazgo organizacional en la institución en la cual labora. Esta misma lógica se aplica para sus dimensiones. A continuación, se muestran los resultados, según la baremación, para las dimensiones y al final para la variable mencionada.

a. Capacitación

Tabla 4
Resultados para capacitación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	3	4.0
Regular	47	62.7
Adecuado	25	33.3
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

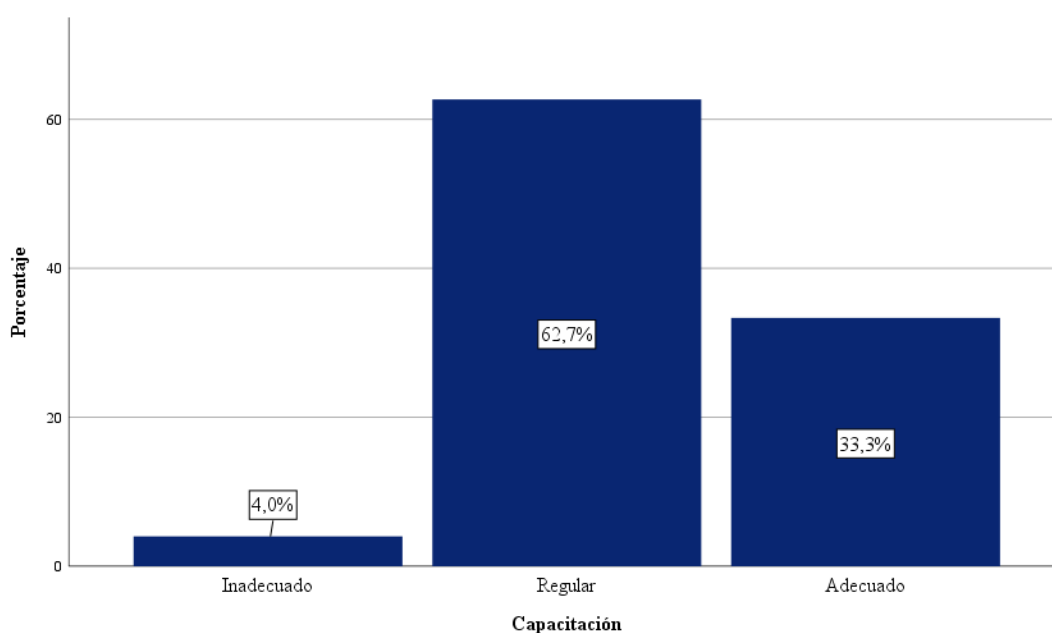


Figura 1. Resultados de capacitación.

Interpretación:

Los hallazgos para capacitación indicaron que la mayoría de los servidores públicos del área evaluada de Cuna Más tuvieron una percepción regular. Esto señala que la promoción de capacitaciones sobre el plan estratégico y para mejorar la productividad es llevada mediana y someramente; asimismo, el manejo de la comunicación, como el control interno no son las más adecuadas; además, que los encuestados mencionan que el trabajo en equipo dentro de la institución no se fomenta del todo bien. Estos resultados dan una primera señal de que la capacitación para los servidores debe ser mejorada a fin de satisfacer

mejor a los funcionarios. A pesar de estos resultados, hubo un porcentaje considerable, el 33.3%, de trabajadores que sostuvieron que las acciones previas mencionadas se desarrollan adecuadamente; no obstante, el porcentaje que tuvo una opinión regular es mayor.

b. Relaciones humanas

Tabla 5
Resultados de relaciones humanas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	15	20.0
Regular	35	46.7
Adecuado	25	33.3
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

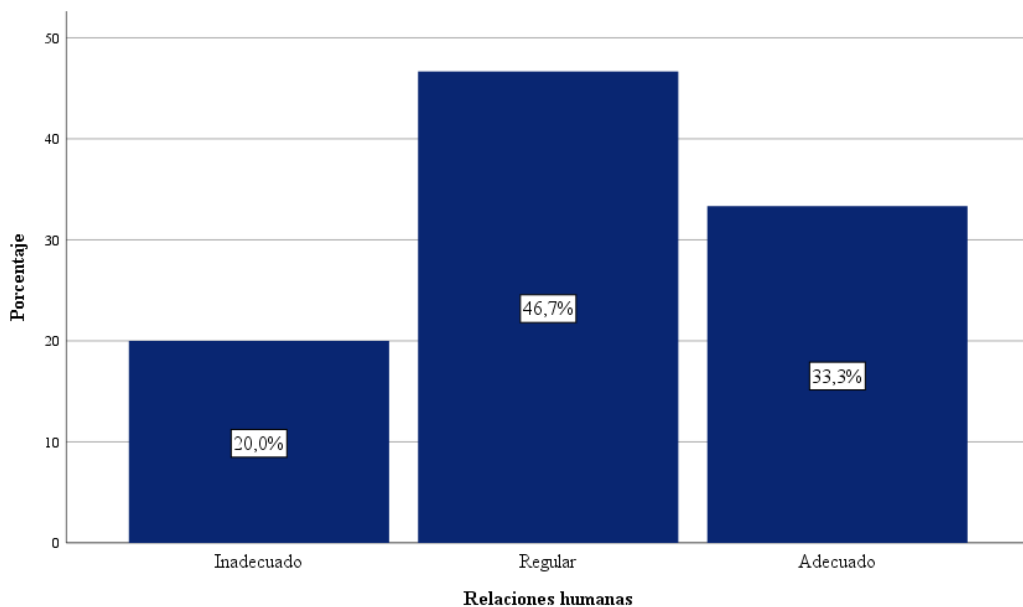


Figura 2. Resultados porcentuales de relaciones humanas.

Interpretación:

Se puede observar en la Tabla 5 y *Figura 2* los resultados obtenidos respecto a las relaciones humanas al interior del área estudiada de Cuna Más, que se halló una percepción regular de la mayoría de servidores respecto a dicho indicador. De ello se infiere que los coordinadores de la institución promueven las relaciones interpersonales positivas entre los servidores del área, pero esta

podría mejorar; asimismo, las relaciones interpersonales son regularmente saludables entre el personal de la institución, la motivación al interior del área investigada de Cuna Más es buena para los trabajadores del departamento en cuestión, pero también creen que puede tener mejoras; por ende, debe de buscarse un cambio de la gestión de los coordinadores. Dichos hallazgos indican que en el área existen falencias respecto a las relaciones humanas, si esto no es mejorado puede acarrear dificultades a futuro. No obstante, cabe resaltar que existió un porcentaje de 33,3% de los servidores que indicó que las relaciones son adecuadas, pero pese a ello la cantidad de personas indicaron que era regular fue mayor.

c. Liderazgo organizacional

Tabla 6
Resultados para el liderazgo organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	4	5.3
Regular	43	57.3
Adecuado	28	37.3
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

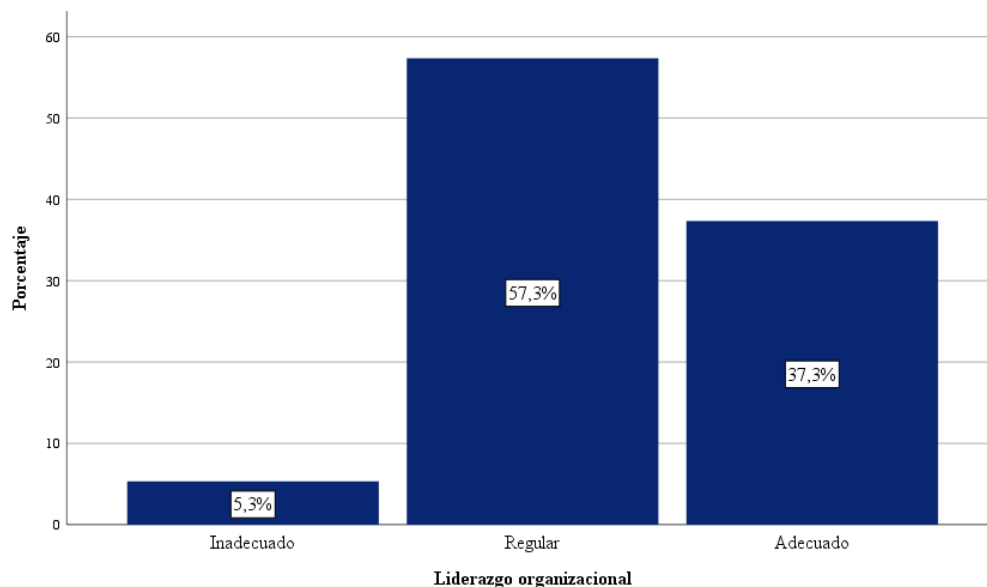


Figura 3. Resultados porcentuales de liderazgo organizacional.

Interpretación:

Los hallazgos respecto al liderazgo organizacional en base a la perspectiva de los servidores del área de Cuna Más fue regular. Esto indica lo siguiente, que el plan estratégico no resulta adecuado para ciertos servidores, la comunicación de los trabajadores es promovida pero no de la manera correcta. Cabe resaltar que los trabajadores también indicaron que no se fomenta un correcto trabajo en equipo. Este grupo de encuestados también indicaron que las relaciones humanas son gestionadas, pero de manera regular; ya que falta promover las relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores del área investigada de Cuna Más. Otra de las dificultades vistas en el departamento fue que el liderazgo no tiene una correcta gestión entre los trabajadores de la institución. Cabe resaltar que se encontraron dificultades en la motivación de los trabajadores, afectando al clima organizacional de gran manera. En resumen, el manejo del liderazgo organizacional no está haciendo la adecuada en el área investigada de Cuna Más. No obstante, cabe mencionar que existió un porcentaje adecuado en el liderazgo organizacional (37,3%), pero pese a ello hubo un mayor porcentaje que indicó que era regular. En conclusión, el liderazgo organizacional en el lugar de estudio se encuentra en nivel regular, pero con mucho potencial de ser mejorado.

5.1.2. Resultados para comunicación interna

De acuerdo con el marco teórico, la comunicación interna se compone de 3 dimensiones, los cuales a su vez se componen de indicadores. En primer lugar, en la *Tabla 7* se muestran los resultados descriptivos, media y desviación estándar (S.D.) para la variable, sus dimensiones e indicadores.

a. Resultados descriptivos por indicadores, dimensiones y variable

Tabla 7

Resultados descriptivos de comunicación interna

Indicador/Dimensión/Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	S.D.
Flujo descendente	75	3	10	6.77	1.247
Flujo ascendente	75	4	10	8.36	1.574
Flujo horizontal	75	2	10	7.69	1.917
Flujos de la comunicación interna	75	12	30	22.83	3.450
Barreras físicas	75	2	10	4.53	2.062
Barreras fisiológicas	75	2	10	3.97	1.860
Barreras psicológicas	75	2	10	4.19	1.865
Barreras sociológicas	75	3	10	5.52	1.389
Barreras culturales	75	3	10	6.05	1.138
Barreras administrativas	75	2	10	5.67	2.244
Barreras lingüísticas	75	4	10	7.80	1.763
Barreras de comunicación	75	26	70	37.73	6.213
Entendimiento del mensaje	75	5	10	8.48	1.437
Comprobación del mensaje	75	8	15	12.85	1.522
Necesidad social	75	7	15	11.49	2.424
Retroalimentación de la comunicación	75	23	40	32.83	4.639
Comunicación interna	75	61	110	70.56	6.431

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

Interpretación:

La Tabla 7 muestra que la media de los indicadores, las dimensiones y la variable comunicación interna se encuentra relativamente lejanas a los valores máximos, señalando que los encuestados tuvieron una postura regular en su percepción. Sin embargo, las cifras de S.D. muestran valores medios y bajos; es decir, las respuestas brindadas por los encuestados fueron similares con una tendencia a ser valores regulares. Por otro lado, y de similar manera a la variable anterior, el tratamiento de la comunicación interna también paso por la baremación en tres categorías: i) inadecuado, ii) regular y iii) adecuado que también se aplica a sus 3 dimensiones.

Tabla 8

Baremos de comunicación interna y dimensiones

Categoría	Inadecuado	Regular	Adecuado
Flujos de la comunicación interna	6 - 14	15 - 23	24 - 30
Barreras de comunicación	14 - 32	33 - 51	52 - 70
Retroalimentación de la comunicación	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Comunicación interna	28 - 65	66 - 103	104 - 140

La *Tabla 8* muestra los rangos de los valores correspondientes para cada una de las categorías de la comunicación interna y dimensiones. Si un encuestado tuvo un puntaje menor a 65, se dice que su opinión sobre la comunicación interna en su lugar de trabajo fue inadecuada, mientras al alcanzar un puntaje entre 66 y 103, su opinión fue regular, y si su puntaje se ubicaba entre 104 y 140, su opinión es considerada como adecuada. Esta baremación se realizó con la finalidad de interpretar mejor los resultados de frecuencias en recuento y porcentajes. A continuación, se muestran los resultados para las dimensiones de comunicación interna y de la propia variable.

b. Flujos de la comunicación interna

Tabla 9

Resultados de flujos de la comunicación interna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	1	1.3
Regular	40	53.3
Adecuado	34	45.3
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

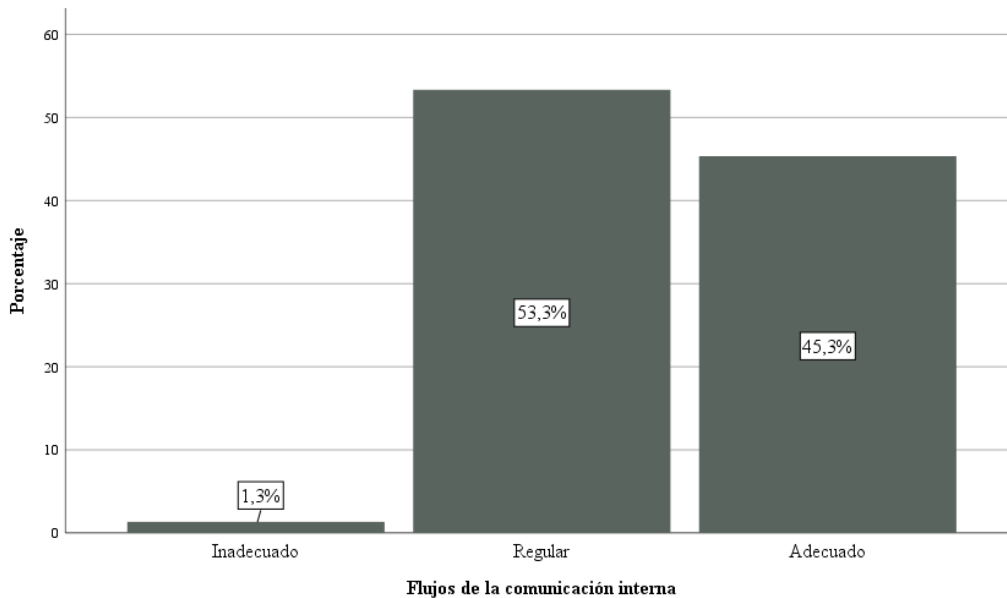


Figura 4. Resultados porcentuales de flujos de comunicación interna.

Interpretación:

En la Tabla 9 y Figura 4 se logran observar los hallazgos de los flujos de la comunicación interna. Se puede observar que la mayoría de los servidores del área investigada de Cuna Más indicaron que esta fue regular, de ello se infiere que el acercamiento del superior con el personal no siempre resulta adecuado, ya que las respuestas fueron mixtas, unos consideran que pueda tener mejoras y otros que el flujo es correcto. Otra de las dificultades son los rumores generados en las áreas, esto sobre diversos asuntos, que podrían afectar el desarrollo de las labores. Otra de las dificultades que evidenciaron los resultados fue que los superiores no siempre atienden a las dudas del personal al momento de realizarlas. Se vio también que el superior si inspira confianza a los trabajadores, pero esta confianza no es suficiente. Por lo tanto, flujos de la comunicación interna es regular con tendencia a ser buena, llegando a afectar a los trabajadores si no es mejorado. Sin embargo, es necesario mencionar que un 45,3% indicaron que el flujo de la comunicación interna es adecuado, pese a ello, el grupo de los encuestados que indicaron que es regular la superó por un porcentaje mínimo.

c. Barreras de comunicación

Tabla 10

Resultados de barreras de comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	13	17.3
Regular	60	80.0
Adecuado	2	2.7
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

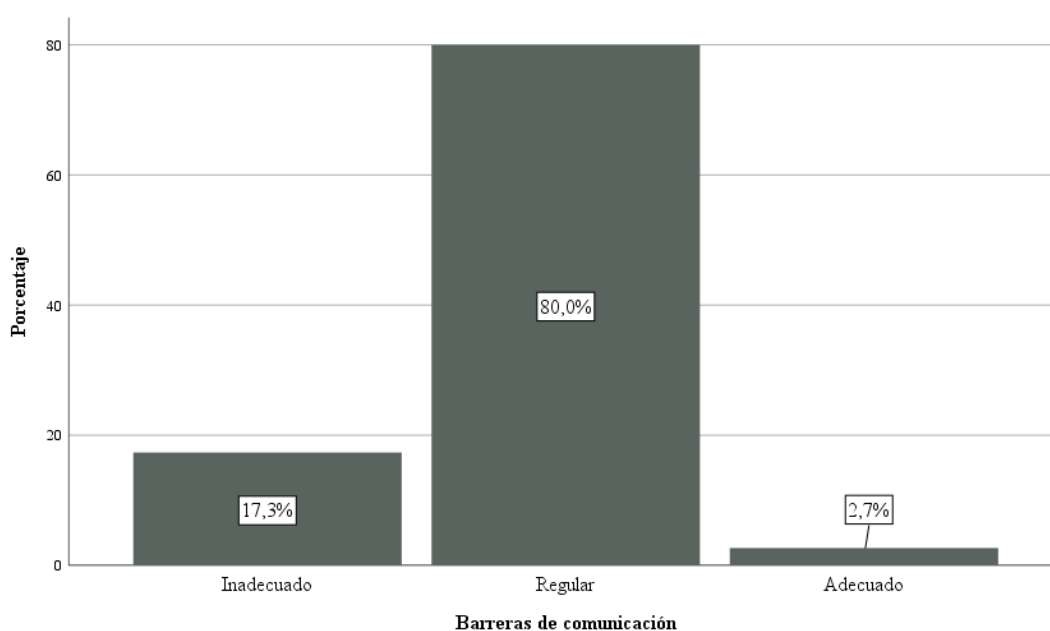


Figura 5. Resultados porcentuales de barreras de comunicación.

Interpretación:

El hallazgo respecto a las barreras de comunicación, indicaron que este indicador es regular, esto fue determinado en base a los resultados de las encuestas realizadas al área investigada de Cuna Más, su prevalencia contando con un 80% del apoyo de los servidores. En el área investigada existen diferentes barreras de comunicación, los servidores indicaron que existen obstaculizaciones físicas al momento de comunicarse con su superior de manera inmediata. Otra de las barreras en la comunicación presente fueron las dificultades que el superior presenta para hacerse escuchar, contando con ciertas

dificultades para que se determine una comunicación con el personal del lugar, otras de las barreras indicadas por los encuestados fue la presencia de las actitudes impotentes de parte de los jefes, limitando la comunicación entre el personal y los superiores. Asimismo, existen otras barreras al interior del área investigada que limitan la comunicación entre el personal y los superiores, como las barreras culturales, sociológicas, administrativas y lingüísticas, donde existen falencias al momento de indicar las órdenes, siendo poco claro y entendible, afectando al desarrollo del área. La comunicación al ser fundamental para el desarrollo de toda empresa, en esta área está muy limitada en diferentes aspectos, retrasando a Cuna Más, ya que no logran llegar correctamente a la cantidad de población objetiva.

d. Retroalimentación de la comunicación

Tabla 11

Resultados de retroalimentación de la comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Regular	22	29.3
Adecuado	53	70.7
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

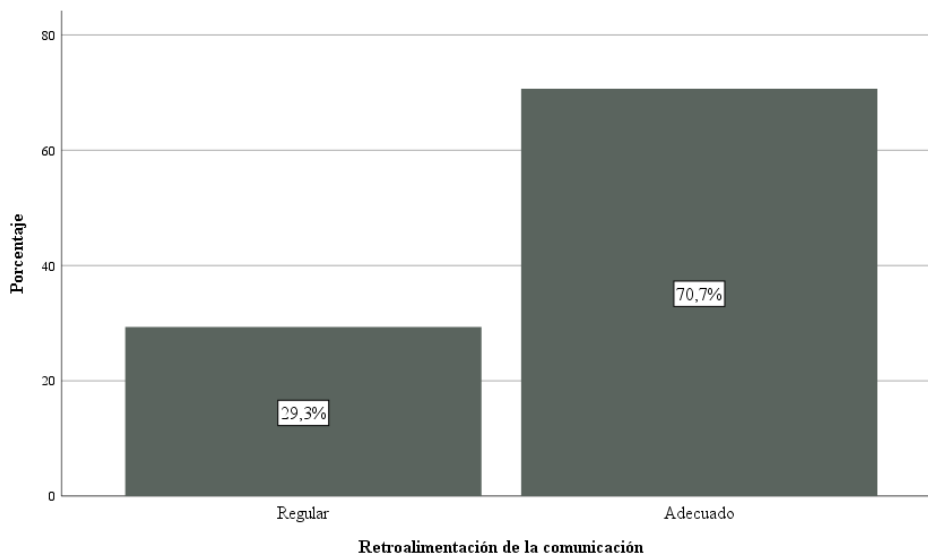


Figura 6. Resultados porcentuales de retroalimentación de la comunicación.

Interpretación:

El resultado en relación a la retroalimentación de la comunicación tuvo la predominancia de adecuado, el cual fue indicado por el 70,7% de encuestados del área investigada de Cuna Más, esto indica que dentro del área los superiores orientan a sus trabajadores adecuadamente; asimismo, ellos se aseguran de saldar las dudas que las personas que trabajan para él, siendo positivo para que el clima organizacional sea bueno. Otra de las cosas que resaltaron los encuestados fueron las respuestas breves frente a toda información obtenida, indicando indirectamente que las personas son escuchadas, cabe resaltar que los superiores también escuchan a los trabajadores tomando en cuenta sus requerimientos y sentimientos, generando un ambiente cómodo para su desarrollo, ellos también indicaron que los superiores comunican continuamente al personal de la institución. En resumen, la retroalimentación de los trabajadores y los superiores es la adecuada para el desarrollo efectivo del área estudiada.

e. Comunicación interna

Tabla 12

Resultados de comunicación interna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	8	10.7
Regular	66	88.0
Adecuado	1	1.3
Total	75	100.0

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

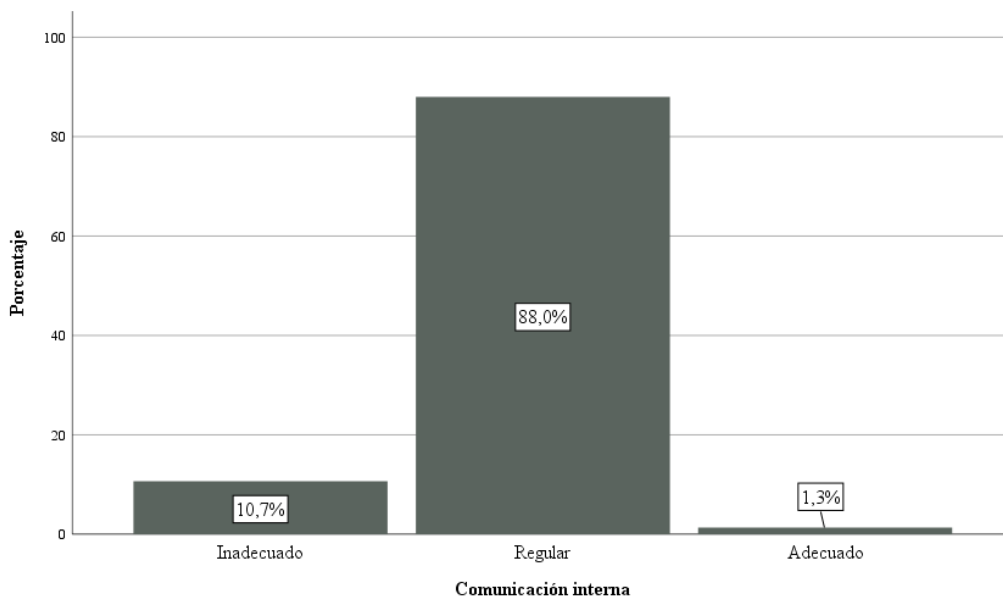


Figura 7. Resultados porcentuales de comunicación interna.

Interpretación:

En la Tabla 12 y *Figura 7* se mostraron los hallazgos generales respecto a la comunicación interna, donde de todos los encuestados del área estudiada de Cuna Más el 88.0% indicaron que es regular al interior de sus instalaciones. Esto nos indica lo siguiente, al interior de la institución se hallaron dificultades en los flujos de la comunicación como el flujo descendente donde los superiores cuentan con un modo regular al solicitar el cumplimiento de las funciones, otra de las cosas que afectan a las personas en sus labores son los rumores, distrayéndolos de sus labores; asimismo, se vio más presencia de las barreras de comunicación, los cuales limitan a gran escala la comunicación interna, estos limitantes, se presentaron en diferentes tipos como las barreras fisiológicas, físicas, psicológicas y sociológicas, dificultando que los superiores comuniquen sus determinados trabajos retrasando el desarrollo de la institución.

5.2. Contrastación de resultados

Ya que la investigación es de nivel correlacional, indica que para la prueba de hipótesis se debió de emplear un estadígrafo de correlación bivariada, entre ellos se encuentran la r de Pearson, la ρ de Spearman, la $Tau b$ de

Kendall, entre otros. Para el caso de estudio, se empleó este último estadístico, ya que las variables a evaluar son de tipo ordinal, por tal razón, no se realizó las pruebas de normalidad de los datos, ya que la propia naturaleza de la data indicó el estadístico a utilizar. Además, para que las pruebas de las hipótesis se desarrollen correctamente, se siguieron los siguientes pasos:

- i. Señalar la hipótesis a ser probada.
- ii. Determinar las hipótesis estadísticas (alterna y nula)
- iii. Mencionar el nivel de riesgo $\alpha = 5\%$
- iv. Desarrollar la prueba de correlación Tau b de Kendall.
- v. Señalar la regla de aceptación o rechazo de la hipótesis.
- vi. Analizar los resultados e indicar la conclusión estadística.

5.2.1. Prueba de la hipótesis general

El enunciado de esta hipótesis indica que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

- i. Hipótesis estadísticas:
 - Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna.
 - Hipótesis alterna: Existe relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna.
- ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 5\% = 0.05$
- iii. Prueba estadística:

Tabla 13

Contraste de la hipótesis general

Tau_b de Kendall		Comunicación interna
Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	0.185
	Sig. (bilateral)	0.025
	N	75

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

- iv. Regla de decisión: Si el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall es menor al nivel de riesgo (<0.05), indica que existe un grado de relación. Además, si el coeficiente tiene signo positivo, la relación es directa o positiva.
- v. Análisis y conclusión: De acuerdo con la Tabla 13, el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall fue de 0.025, valor inferior al $\alpha = 5\%$, afirmando que la relación es significativa y no producto del azar. Asimismo, el signo del coeficiente de correlación fue 0.185, su signo confirma la relación positiva. Por lo tanto, la relación entre las variables es directa y significativa estadísticamente.

5.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica

El enunciado de esta hipótesis indica que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

- i. Hipótesis estadísticas:
 - Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna.
 - Hipótesis alterna: Existe relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna.

ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 5\% = 0.05$

iii. Prueba estadística:

Tabla 14

Contraste de la hipótesis específica 1

Tau_b de Kendall		Flujos de la comunicación interna
Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	0.407
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	75

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

iv. Regla de decisión: Si el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall es menor al nivel de riesgo (<0.05), indica que existe un grado de relación. Además, si el coeficiente tiene signo positivo, la relación es directa o positiva.

v. Análisis y conclusión: De acuerdo con la Tabla 14, el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall fue de 0.00, valor inferior al $\alpha = 5\%$, afirmando que la relación es significativa y no producto del azar. Asimismo, el signo del coeficiente de correlación fue 0.407, su signo confirma la relación positiva. Por lo tanto, la relación entre las variables es directa y significativa estadísticamente.

5.2.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

El enunciado de esta hipótesis indica que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

i. Hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación.

- Hipótesis alterna: Existe relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación.

ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 5\% = 0.05$

iii. Prueba estadística:

Tabla 15

Contraste de la hipótesis específica 2

Tau_b de Kendall		Barreras de comunicación
Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	-0.319
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	75

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

- iv. Regla de decisión: Si el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall es menor al nivel de riesgo (<0.05), indica que existe un grado de relación. Además, si el coeficiente tiene signo positivo, la relación es directa o positiva.
- v. Análisis y conclusión: De acuerdo con la Tabla 15, el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall fue de 0.00, valor inferior al $\alpha = 5\%$, afirmando que la relación es significativa y no producto del azar. Asimismo, el signo del coeficiente de correlación fue -0.319, su signo confirma la relación negativa. Por lo tanto, la relación entre las variables es inversa y significativa estadísticamente.

5.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

Esta hipótesis señala que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.

- i. Hipótesis estadísticas:
 - Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación.
 - Hipótesis alterna: Existe relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación.
- ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 5\% = 0.05$
- iii. Prueba estadística:

Tabla 16
Contraste de la hipótesis específica 3

Tau_b de Kendall		Retroalimentación de la comunicación
Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	0.523
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	75

Nota. Del procesamiento de la base de datos.

- iv. Regla de decisión: Si el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall es menor al nivel de riesgo (<0.05), indica que existe un grado de relación. Además, si el coeficiente tiene signo positivo, la relación es directa o positiva.
- v. Análisis y conclusión: De acuerdo con la Tabla 16, el nivel de significancia de la prueba Tau b de Kendall fue de 0.00, valor inferior al $\alpha = 5\%$, afirmando que la relación es significativa y no producto del azar. Asimismo, el signo del coeficiente de correlación fue 0.523, su signo confirma la relación positiva. Por lo tanto, la relación entre las variables es directa y significativa estadísticamente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la hipótesis general, se logró determinar que el liderazgo organizacional y la comunicación interna del área estudiada resultó ser directa y significativa. Sobre ello, Chmielecki (2015) en su artículo indicó que la comunicación interna suele ser un factor fundamental en toda organización, en sus resultados evidenció que la comunicación interna es útil principalmente para gerentes; asimismo, los empleados a menudo se quejaron de que no obtuvieron suficiente información, evidenciando una deficiencia en la comunicación interna de parte de los superiores, concluyendo que cuanto más información adecuada tenga la gente, su desarrollo al interior de su empresa será más eficiente. Eliogu (2018) por su lado en su investigación, buscó determinar cómo las deficiencias del liderazgo pueden ser tratadas. De acuerdo a dicho autor el liderazgo es fundamental para guiar a cualquier empresa. Entre sus resultados se encontró que los líderes tienen un determinado comportamiento para evitar culpas que son perjudiciales para la eficiencia del sector público; no obstante, se recomienda que se adopte en los centros públicos específicamente en el liderazgo de tipo estratégico, se sugiere también que los líderes definan sus actitudes y capacidades a fin de orientar de modo adecuado al personal, especialmente la comunicación interna, si el líder mejora su capacidad de comunicación interna, la calidad del desempeño organizacional se verá mejorada y así el crecimiento de la nación económica será la adecuada. Pertuz (2015) en su investigación realizada en Ecuador, Quito, estudió los procesos de la comunicación interna. En su estudio se determinó que en Ecuador existe un enfoque mediático para una difusión extrema de la gestión comunicativa; asimismo, se indica que la comunicación debe de ser objetiva al momento de brindar información a la población ecuatoriana, evitando ambigüedades, en su investigación llegó a concluir que en este centro público la comunicación interna se descuidó, lo que trajo dificultades al interior de la organización entre el personal, lo cual si no es resuelto llegaría a afectar a la comunicación externa afectando a la comunidad. El resultado del estudio presente es apoyado en Weihrich, Koontz y Cannice (2018) ya que indican que el liderazgo organizacional viene a ser un proceso con

el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas. Y esta modificación o desarrollo puede darse gracias a la comunicación interna, ya que según Valdivieso (2018) es un proceso de vinculación de metas y trabajo personal con el fin de comunicar adecuadamente los valores y la visión de la organización a través del proceso de comunicación, superando las barreras de comunicación y comunicando retroalimentación. Mejorar la satisfacción de los empleados, aumentando así la productividad y el desempeño de la organización.

Respecto a la relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna, se logró determinar que cuentan con una relación significativa. En la investigación de Contreras y Jiménez (2016) se investigó respecto al liderazgo, en sus resultados halló que el colegio contó con diferentes dificultades en relación al liderazgo, esto se debió a la ausencia del mismo, otra de las dificultades se halló en los flujos de la comunicación, ya que no se desarrollaba bien entre los superiores y el personal. Se llegó a concluir que los líderes deben de trabajar en sus capacidades comunicativas, buscando contar con mejores flujos comunicativos, buscando que este sea horizontal entre el personal y los superiores del lugar. Castro y Chávez (2017) en su investigación elaborada se determinó la influencia del liderazgo en el desempeño del personal investigado, se llegó a comprobar en su estudio una relación significativa entre ambas variables, estableciendo que el liderazgo si influyen en el desempeño de los trabajadores del lugar, siendo principalmente debido al flujo comunicativo desarrollado por los superiores al momento de comunicarse con sus trabajadores. Por ello, es necesario comentar que el flujo de comunicación adecuado si determina un buen desempeño del personal al interior de una organización. Graverán (2017) indicó que los flujos de comunicación no es más que la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegará el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga. En cuanto a los flujos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el

organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Según Oyervide, Reyes y Montaña (2017) el proceso de comunicación interna es un proceso de transmisión de ideas o información en el contexto de un significado específico, es una comunicación perfecta en la que el receptor comprende exactamente lo que el emisor quiere expresar.

De acuerdo a los resultados hallados en este informe se logró determinar que el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación cuentan con una relación inversa y significativa en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. En la investigación de Donayre, Portocarrero y Vidal (2018) se buscó determinar cómo influye el liderazgo en el desempeño, buscando que la productividad mejore. En su investigación se llegó a demostrar que un liderazgo adecuado en todas las áreas seguidas de mínimas barreras de comunicación, mejora el desempeño del personal; asimismo, el clima organizacional es fortalecido, consiguiendo que el personal se halle comprometido con el acatamiento de los objetivos de la empresa. Además, se logró identificar que el liderazgo si tiene influencias significativas en el personal, de modo que se motivan para que su eficiencia eleve su desempeño laboral, mejorando su productividad y la ventaja de los objetivos en el área investigada. En su trabajo también se encontró que hay una ausencia física de parte del gerente del área logística de la empresa, ya que no determina los procesos y metas a seguir por parte del personal, haciendo sus labores individualmente, donde no siempre es la correcta, ya que no es aprovechado al máximo la jornada laboral determinada a falta del liderazgo y motivación de los gerentes. En el trabajo de Olivera (2018) estudió a un grupo de funcionarios de la municipalidad del Agustino. Se halló que el 62% afirmó que el fomento de la comunicación interna es muy deficiente y un 56% consideró que ante situaciones difíciles no hay presencia de liderazgo. En estos resultados se evidenció la presencia bien formada de las barreras comunicativas al interior del municipio. La conclusión para este trabajo fue que progreso de la comunicación gubernamental interna no fue efectiva, especialmente por la

presencia de las barreras de comunicación, la cual, a más presencia, el liderazgo resulta menor, determinándose así una deficiencia marcada del liderazgo y la comunicación interna. Cabe indicar que Hernández (2018) comentó que las barreras de comunicación Son obstáculos que surgen en medio del proceso de comunicación. Dichos factores impiden o dificultan la comunicación, distorsionar el mensaje u obstaculizar el proceso general de comunicación. Gisbert (2016) a este comentario le aumenta lo siguiente, la comunicación es efectiva solo si el receptor puede decodificar y comprender lo que el remitente quiere enviar. Por lo tanto, ciertos factores u obstáculos pueden amenazar la buena comunicación, como la distancia, las fallas mecánicas y eléctricas, el idioma, las diferencias culturales y la percepción de todos. En un sentido más profundo, no poder comunicarse puede significar perder una parte de uno mismo, porque los demás nunca encontrarán nuestra verdadera identidad.

Respecto a la relación del liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020, es directa y significativa. En el informe de Samaritano (2018) donde investigó al personal de un hospital ubicado en Lima. En su informe presentó los siguientes resultados que el 83% afirmó que en su centro de labores se aplica algún tipo de liderazgo; asimismo, se indicó que el lugar si cuenta con un liderazgo adecuado, esto se vio porque solo el 1% indicó que es inadecuado, esto este liderazgo se ve apoyado en la retroalimentación comunicativa, ya que al ser un hospital se requiere que los trabajadores se encuentren bien informados respecto al trabajo a realizar. Llegando a concluir que existe una relación directa entre el liderazgo en la institución y el clima organizacional. Por el lado de Rodríguez (2019) realizó la investigación en el Departamento de Seguridad del Estado. Los resultados evidenciaron: 80% estuvo de acuerdo con el estilo de liderazgo que se usa en la institución; asimismo, cabe resaltar que una de las capacidades de dicho líder cuenta con una correcta retroalimentación comunicativa, brindando confianza a todo su personal, por ello se indica que el estilo de liderazgo presentado fue el

democrático. La conclusión de la tesis de investigación demostró que el nivel de liderazgo que se ejerce en el Departamento de Seguridad del Estado en la ciudad Trujillo es notorio, ya que tienen un nivel alto. Cabe resaltar que Canabal (2017) también apoya la relación entre ambas variables, esto ya que la retroalimentación es un factor importante, debido a que permite medir el funcionamiento de las actividades de comunicación, dentro de la empresa también posibilita que las personas intercambien opiniones para buscar soluciones a posibles problemas. La retroalimentación es el proceso final de la fase de intercomunicación. Es la respuesta del receptor, es decir, la respuesta o información enviada por el receptor al emisor. Indica cómo recibir el mensaje e indica el impacto del mensaje.

CONCLUSIONES

- Existe una relación directa y significativa ($p_value = 0.025$; coef. 0.185) entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. Por ende, se infiere que el liderazgo organizacional, el cual viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas, esto puede lograrlo a través de una correcta comunicación interna ya que para que el personal realice sus labores correctamente requiere que estos sean muy bien comunicados y objetivos.
- Existe una relación directa y significativa ($p_value = 0.00$; coef. 0.407) entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. En otras palabras, cuando al contar con un adecuado liderazgo organizacional, el flujo de la comunicación se da de manera natural, evitándose los rumores personales y laborales, todo líder organizacional es bueno cuando inspira confianza entre sus trabajadores, haciendo el clima organizacional más ameno para todos.
- Existe una relación inversa y significativa ($p_value = 0.00$; coef. -0.319) entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. En otras palabras, se logró determinar que las barreras de comunicación, los cuales son los obstáculos que puedan surgir durante el proceso comunicativo, impidiendo o dificultando la comunicación limitan que los superiores no desarrollen adecuadamente su liderazgo organizacional, existen diferentes barreras, desde las psicológicas, fisiológicas, administrativas, etc. Los cuales, si no son reducidos al interior del área, no logrará contarse con un desarrollo adecuado de las actividades.

- Existe una relación directa y significativa ($p_value = 0.00$; coef. 0.523) entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. Es decir, se determinó que el liderazgo organizacional, con todos sus factores incluidos se relaciona con la retroalimentación comunicativa que hay al interior del centro laboral, en otras palabras, el superior al comunicarse con sus trabajadores se asegura que el mensaje sea entendido, donde el trabajador al sentirse inspirado por la confianza del líder puede saldar sus dudas correctamente; cabe resaltar que esta retroalimentación también hace referencia a que los superiores se encuentran dispuestos a escuchar las dificultades del personal con el que labora, generando así un ambiente cómodo y confiable entre todos los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los superiores que cuentan con un adecuado liderazgo organizacional apoyen a sus colegas a desarrollar esta capacidad a fin de lograr un equilibrio en la empresa, guiando a sus colegas a desarrollar una mejor comunicación con sus trabajadores, haciendo que el clima organizacional resulte mejor al interior del área investigada de Cuna Más. Asimismo, los superiores encargados de guiar al área investigada de Cuna Más, deben buscar que se mejore la comunicación interna entre el personal y los superiores mediante reuniones entre los jefes y trabajadores, buscando afianzar la confianza del personal para pedir información o saldar alguna duda con los superiores.
- Es recomendable que los flujos de comunicación el interior del área estudiada de Cuna Más se promovido mediante acercamientos continuos de parte de los superiores al personal para buscar que se afiancen; asimismo, busca que los rumores generados en la oficina no afecten al desempeño laboral de cada trabajador, cabe resaltar que los superiores deben atender todas las dudas presentadas por el personal buscando que realicen un mejor trabajo. De similar manera, los jefes del área administrativa del programa Nacional Cuna Más, se deben de capacitar en mejorar las habilidades de comunicación interna, aplicándolas luego en las personas bajo su cargo, a fin de lograr un mejor acercamiento con sus trabajadores.
- Se recomienda que los jefes de la organización estudiada busquen la reducción de determinadas barreras presentes en su área de trabajo, principalmente las barreras físicas, el área debe contar con el espacio adecuado para desplazarse a la oficina del superior, no debe de haber ningún ruido fuerte que evite que las personas se escuchen, si al interior del área se contará con música, esta debe ser suave y sin letras, permitiendo que entre trabajadores puedan escucharse correctamente. Además, es recomendable también que se reduzcan las barreras psicológicas al momento de comunicarse entre trabajadores o con algún superior, debe de promoverse la inteligencia emocional en el departamento de administración a fin

de tener control en las emociones, buscando un buen trato entre las personas que laboran conjuntamente, esto también mejorará el trabajo en equipo al interior del recinto.

- Se recomienda que los superiores realicen una retroalimentación continua a sus trabajadores respecto a lo que realizan al interior del área administrativa, todo ello con el fin de saldar las dudas oportunamente, mejorando su desempeño y el clima laboral entre jefes y trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. C. (2018). *El concepto de liderazgo : una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*. Colombia: Universidad de la Salle.
- Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, 65-77.
- Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial Data*, 21(2), 81-90.
- Arizcun, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J., . . . Vilcario, D. (2018). *Guías de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Arrea, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *AMC*, 58(3), 96-99.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Diferencias entre funcionarios, empleados de confianza y servidores*. Obtenido de SERVIR: <https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/>
- Canabal, C. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 149-170.
- Castañón, R. (2016). *Capacitación y desarrollo de recursos humanos*. México: Colegio de Bachilleres.
- Castro, C., & Chávez, L. (2017). *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017*. Tarapoto: Universidad Peruana Unión, Escuela Profesional de Administración.
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCIÓN*, 9(1).
- Chiemelecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Management and Business Administration. Central Europe*, 24-38.
- Clemente, R. A. (09 de 2015). Relaciones interpersonales y desarrollo humano.

- Collado, A., & Fachelli, S. (2018). La competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario. *REIRE*.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de cundimarca, lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *Comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*. España: Insitituo Nacional de Administración Pública.
- Cruzado, V., & Cavero, D. (2016). *Resultados de la evaluación de impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias del*. Lima: Gobierno del Perú.
- Damián, A. V. (2019). *Estrategia de comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de tungurahua*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Díaz, Ó. (2018). Avances en liderazgo: el modelo situacional. En C. Gaona, *Temáticas emergentes en innovación universitaria* (págs. 117-135). España: Tecnos.
- Donayre, J., Portocarrero, J., & Vidal, D. (2018). *Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa KOPELCO - San Juan de Miraflores - Lima - enero 2017-2018*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Egas, E. Y., & Ynace, K. T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Espacios*, 39(24), 1-20.
- Eliogu, J. (2017). *Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria*. Minnesota: Walden University.
- Flores, E., García, M. L., Calsina, W. C., & Yapuchura, A. (2016). *Liderazgo y gestión de personal*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*, 32(7).
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1.15.

- Gisbert, G. (2016). *Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales*. Ensenada: Universidad Nacional de la Plata.
- Gonzales, M. (2019). *El liderazgo personal e interpersonal en los profesionales de enfermería que laboran en el hospital de apoyo “Manuel Ángel Higa Arakaki” de la Provincia de Satipo – 2017*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes.
- Gracia, T., & Avila, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *CIMEXUS*, 89-109.
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Habana: Universidad de la Habana.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, S. (2018). *Habilidades de la comunicación Barreras de la comunicación*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Huilcapi, M., Jácome, G., & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dom. Cien.*, 3(2), 311-333.
- Instituto de Ciencias Económico Administrativas. (2018). *Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/comercio_exterior/2018/Danae_Sandy_Admon_comercio.pdf
- Jiménez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Escuela de Administración de Negocios de la Universidad EAN*, 1-26.
- Juarez, J. (26 de julio de 2015). *Liderazgo empresarial*. Obtenido de https://www.academia.edu/14373779/LIBRO_LIDERAZGO_EMPRESARIAL
- Lazo, H., & Rojas, B. (2019). *Percepción de la comunicación organizacional interna de los trabajadores de la DIRESA – Junín y la Red de Salud Valle del Mantaro*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.

- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., & Chafra, A. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 106-114.
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dom. Cien.*, 2(4), 498-510.
- Montes, M. (2019). *Comunicación interna y productividad laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca, Arequipa 2019*. Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Estudios. *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*, 79-87.
- Muñiz, R. (2017). Marketing en el Siglo XXI.
- Muñoz, P. (2016). *Liderazgo organizacional*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá. México D.F.: Ediciones de la U.
- Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Olivera, E. (2018). *Relación de la comunicación gubernamental interna del Municipio del Agustino y el liderazgo organizacional*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Olvera, E., Pedroni, F., & Pérez, J. (2017). Modelo Organizacional de Retroalimentación para el Aprendizaje del Capital Humano: MORACH. *Revista de Sistemas y Gestión Educativa*, 4(11), 1-13.
- Oyervide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. 296-309.

- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*, 131-14.
- Peña, B., Henar, P., & Wandosell, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 31(3), 944-986.
- Pertuz, M. (2015). *La comunicación interna en el Sector Público Ecuatoriano caso Ministerio de Salud Pública*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Rebagliati, L. (16 de 03 de 2017). *Liderazgo situacional en el desarrollo de personas*. Obtenido de CENTRUM Católica:
<http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/06/01100419/presentacion-desayuno-liderazgo-situacional.pdf>
- Resolución Directiva N° 1036-2017-MIDI/PNCM . (2017). SDA. Lima: Programa Nacional Cuna Más.
- Resolución Ministerial N° 274-2017-MIDIS. (2017). *Manual de Operaciones Programa Nacional Cuna Más - PNCM*. Lima: Programa Nacional Cuna Más
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Administración. Décimo segunda edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Rodríguez, P. (2019). *Nivel de liderazgo organizacional en el Departamento de Seguridad del Estado, Trujillo 2019*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Salazar, M. B., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12.
- Samaritano, R. (2018). *El liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del Hospital Jorge Voto Bernales, Lima 2017*. Huancayo: Universidad César Vallejo.
- Sanabria, Á., & Castañeda, M. (2016). Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica. *Revista Colombiana de Cirugía*, 31(2), 98-102.
- Sandoval, N. (2017). *Evaluación de la comunicación interna en la Municipalidad de Comas en mayo del 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.

- Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado.*, 60-79.
- Valdivieso, A. (2018). *Liderazgo y comunicación, empresa "Plásticos Reciclados del Sur"*. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Valencia, C., & Godínez, C. (2017). Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito. *Universidad y Sociedad.*, 70-74.
- Veliz, A. (2018). La Comunicación como medio de retroalimentación . *Polo del conocimiento*, 93-103.
- Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como una herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2017). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. México D.F.: Mc Graw Hill/ Interamericana .
- Wright, J. (2018). *Strategic Leadership Approaches at High-Performing Ontario*. Ontario: The University of Western Ontario.
- Yañez, A. (2017). *La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el Liderazgo Organizacional*. Lima : Universidad San Martín de Porres .
- Zapata, C. (2019). *Todo lo que necesita saber sobre estrategias de comunicación eficaz en el trabajo*.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Título: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS, 2020”

Autoras: Bach. Arancibia Campos, Jazmin Milagros. Bach. Benito Latorre, Flor de María

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	MARCO TEORICO	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020?</p>	<p>Objetivo General: Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.</p>	<p>Hipótesis General: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.</p>	<p>A Nivel Internacional: Chmielecki (2015): Cuanta más información adecuada tenga la gente, la obtendrá más rápido y mejores conexiones tendrán con otras personas en su organización.</p> <p>Wright (2018): Los presidentes y sus SVPA, deben tener una orientación a los resultados, sentirse cómodos y seguros al involucrar a sus electores en el desarrollo y la operacionalización de los objetivos y metas de inscripción.</p>	<p>VARIABLES 1: Liderazgo organizacional Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Relaciones humanas. 	<p>METODO GENERAL: científico Métodos específicos: Analítico – sintético TIPO: Básica NIVEL: correlacional DISEÑO: No experimental y transversal</p> <p>Población y Muestra</p> <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 O1 <--> r O2 </pre> <p>Dónde: M = Muestra O₁ = Observación de la</p>
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020? 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y los flujos de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de 	<p>A Nivel Nacional: Donayre, Portocarrero y Vidal (2018) el liderazgo organizacional si tiene influencias en el desempeño laboral para que la productividad sea mejorada en el área de logística en la empresa Kopelco. Asimismo, se demostró</p>	<p>VARIABLES 2: Comunicación interna Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujos de comunicación interna. • Barreras de comunicación. 	<p>Dónde: M = Muestra O₁ = Observación de la</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020? • ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020? 	<p>Programa Nacional Cuna Más, 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. • Establecer la relación entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. 	<p>Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y las barreras de comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020, es directa y significativa. • Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo organizacional y la retroalimentación de la comunicación en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2020. 	<p>que, al contar con un correcto liderazgo y supervisión, en todas las áreas de una organización se puede lograr un buen desempeño, mejorando así, el clima organizacional, llegando a fortalecer el equipo de trabajo y consiguiendo que el personal se halle comprometido con el acatamiento de los objetivos de la empresa</p> <p>Samaritano, (2018) Su fin fue establecer la relación del liderazgo con el clima organizacional de un Hospital de Lima al 2017. La metodología de la tesis consistió en: Fue básica, de nivel correlacional. Se halló como conclusión una relación del liderazgo con el clima de la empresa</p> <p>Olivera, (2018) La razón de ser fue reconocer la relación entre el liderazgo y la comunicación de los funcionarios del Municipio del Agustino en Lima. La conclusión para este trabajo fue: El progreso de la comunicación gubernamental interna no fue efectiva para explicar la realidad del liderazgo en el Municipio del Agustino, pues conforme aumenta el uso de la comunicación gubernamental interna que se ejerce en el Municipio, no se pudo identificar claramente la incidencia del liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de la comunicación. 	<p>variable 1. O_2 = Observación de la variable 2. r = Correlación entre dichas variables.</p> <p>POBLACION 75 servidores públicos de la Unidad de Administración del programa Nacional Cuna Más</p> <p>MUESTRA 75 servidores públicos.</p> <p>Muestreo: No probabilístico censal.</p> <p>TÉCNICAS E</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario
---	--	---	---	---	---

Anexo 2

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo organizacional	Conforme a Wehrich, Koontz y Cannice (2018) viene a ser un proceso con el cual una persona puede modificar el comportamiento de las personas, de modo que se organicen un grupo de personas para el logro de sus metas.	Es un fenómeno interpersonal que se ejerce por las personas en situaciones particulares, pero con orientación al logro de objetivos específicos mediante la capacitación y el fomento de las relaciones humanas en la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, de modo que se fortalezca la relación funcional.	Capacitación	Plan estratégico	42. Los coordinadores promueven capacitaciones acerca del Plan Anual Institucional.
					43. Los coordinadores promueven capacitaciones técnicas para que los trabajadores mejoren sus labores.
				Manejo de comunicación	44. La capacitación para la comunicación efectiva entre trabajadores debe ser promovida
					45. La capacitación para las actividades del control interno debe ser promovida.
				Trabajo en equipo	46. Las labores en equipos de trabajo dentro de la institución fluyen rápidamente y mejor que las labores individuales.
					47. Los coordinadores responsables fomentan el trabajo en equipo.
			Relaciones humanas	Relaciones interpersonales	48. En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivas.
					49. En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivos entre las diferentes oficinas.
				Liderazgo	50. Los Coordinadores tienen relaciones interpersonales saludables con el resto de los trabajadores de la institución.
					51. Los jefes de la institución gestionan sus labores orientadas a logros.
				Motivación	52. Los superiores inmediatos acuden a mi persona para opinar acerca del desempeño en sus funciones.
					53. La gestión de los coordinadores se basa en una motivación para lograr los objetivos institucionales.
54. Los Coordinadores motivan a los trabajadores para que realicen mejor sus labores.					

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación interna	Según Valdivieso (2018), la comunicación interna es un proceso de vinculación de metas y trabajo personal con el fin de comunicar adecuadamente los valores y la visión de la organización a través del proceso de comunicación, superando las barreras de comunicación y comunicando retroalimentación. Mejorar la satisfacción de los empleados, aumentando así la productividad y el desempeño de la organización.	Es un proceso que vincula los objetivos empresariales y el trabajo individual, para que así se transmitan apropiadamente los valores y la visión del Programa Nacional Cuna Más, mediante los flujos de la comunicación, la superación de barreras de la comunicación y la retroalimentación de la comunicación, para una mayor satisfacción de los trabajadores y con ello mejore la productividad y el rendimiento en la organización	Flujos de la comunicación interna	Flujo descendente	55. Mi jefe inmediato pide de buena manera el cumplimiento de funciones
					56. Se generan rumores que circulan en la oficina acerca de diversos asuntos, laborales y personales.
				Flujo ascendente	57. Mi jefe inmediato atiende mis inquietudes cuando me comunico con su persona.
					58. Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedir ayuda por asuntos laborales
				Flujo Horizontal	59. El clima laboral en la institución es agradable y genera confianza entre los trabajadores.
					60. En la institución mis compañeros son accesibles para absolver dudas o inquietudes.
			Barreras de comunicación	Barreras físicas	61. ¿Cree que la distribución física en la institución obstaculiza la buena comunicación respecto a usted y a su jefe inmediato?
					62. ¿La distribución física en la institución le da problemas para comunicarse con el resto de sus compañeros y funcionarios?
				Barreras fisiológicas	63. ¿Su jefe inmediato tiene dificultades para hacerse oír?
					64. ¿Tiene dificultades para establecer una comunicación verbal clara con sus compañeros?
				Barreras psicológicas	65. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud imponente y autoritaria?
					66. ¿Sus emociones son un obstáculo para comunicarse con el resto de trabajadores?
Barreras sociológicas	67. ¿Su jefe inmediato cambia su trato cuando trata con funcionarios de otra manera de pensar o que pertenecen a otros partidos políticos?				
	68. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es apropiada?				

				Barreras culturales	69. ¿Su jefe inmediato tiene dificultades para establecer una buena comunicación con personas que provienen de otras zonas del país?
					70. ¿La comunicación en la institución es fluida aún con trabajadores que provienen de otras zonas del país?
				Barreras administrativas	71. ¿La comunicación es dificultosa cuando su jefe inmediato tiene sobrecarga de documentación?
					72. ¿Hay barreras burocráticas que le impiden comunicarse con rapidez con los trabajadores de otras áreas de la institución?
				Barreras lingüísticas	73. ¿Las órdenes que da su jefe inmediato son entendibles y claras?
					74. ¿La comunicación con los otros funcionarios es clara y no se distorsiona?
			Retroalimentación de la comunicación	Entendimiento del mensaje	75. Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedirle orientación en mi trabajo.
					76. Me aseguro de la información antes de presentarle cualquier duda a mi jefe inmediato.
				Comprobación del mensaje	77. Respondo a la brevedad ante cualquier información que me brinde mi jefe.
					78. Mi jefe inmediato es objetivo ante cualquier intercambio de información.
					79. Escucho sin refutar cuando mi jefe inmediato se expresa acerca de mi trabajo.
				Necesidad social	80. Los jefes en general están dispuestos a escuchar el sentir y las necesidades de los trabajadores de la institución.
					81. Mi jefe inmediato cada vez que tiene la oportunidad conversa conmigo acerca de mi desempeño laboral.
					82. Considero importante escucharle a mi jefe inmediato cuando quiere hablar acerca de mi desempeño en la institución.

Anexo 3

Matriz de operacionalización del instrumento

VARIABLE 01	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones		
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Existe relación entre la variable y la dimensión		Existe relación entre la dimensión y el indicador		Existe relación entre el indicador y el ítem.		Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
Liderazgo organizacional	Capacitación	Plan organizacional	Los coordinadores promueven capacitaciones acerca del Plan Anual Institucional.																
			Los coordinadores promueven capacitaciones técnicas para que los trabajadores mejoren sus labores																
		Manejo de comunicación	La capacitación para la comunicación efectiva entre trabajadores debe ser promovida.																
			La capacitación para las actividades del control interno debe ser promovida.																
		Trabajo en equipo	Las labores en equipos de trabajo dentro de la institución fluyen rápidamente y mejor que las labores individuales.																
			Los coordinadores responsables fomentan el trabajo en equipo.																
	Relaciones humanas	Relaciones interpersonales	En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivas																
			En la institución, los coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivos entre las diferentes oficinas																
		Liderazgo	Los Coordinadores tienen relaciones interpersonales saludables con el resto de los trabajadores de la institución																
			Los jefes de la institución gestionan sus labores orientadas a logros																
			Los superiores inmediatos acuden a mi persona para opinar acerca del desempeño en sus funciones																
		Motivación	La gestión de los coordinadores se basa en una motivación para lograr los objetivos institucionales																
			Los Coordinadores motivan a los trabajadores para que realicen mejor sus labores																

VARIABLE 02	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								Observaciones y/o recomendaciones		
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Existe relación entre la variable y la dimensión		Existe relación entre la dimensión y el indicador		Existe relación entre el indicador y el ítem.		Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
COMUNICACIÓN INTERNA	FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	Flujo descendente	Mi jefe inmediato pide de buena manera el cumplimiento de funciones																
			Se generan rumores que circulan en la oficina acerca de diversos asuntos, laborales y personales.																
		Flujo ascendente	Mi jefe inmediato atiende mis inquietudes cuando me comunico con su persona.																
			Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedir ayuda por asuntos laborales																
		Flujo Horizontal	El clima laboral en la institución es agradable y genera confianza entre los trabajadores.																
			En la institución mis compañeros son accesibles para absolver dudas o inquietudes																
	BARRERAS DE COMUNICACIÓN	Barreras físicas	Cree que la distribución física en la institución obstaculiza la buena comunicación respecto a usted y a su jefe inmediato																
			La distribución física en la institución le da problemas para comunicarse con el resto de sus compañeros y funcionarios																
		Barreras fisiológicas	Su jefe inmediato tiene dificultades para hacerse oír																
			Tiene dificultades para establecer una comunicación verbal clara con sus compañeros																
		Barreras psicológicas	Su jefe inmediato tiene una actitud imponente y autoritaria																
			Sus emociones son un obstáculo para comunicarse con el resto de trabajadores																
			Su jefe inmediato cambia su trato cuando trata con funcionarios de otra manera de pensar o que pertenecen a otros partidos políticos																

	Barreras sociológicas	La comunicación con sus compañeros de trabajo es apropiada																		
	Barreras culturales	Su jefe inmediato tiene dificultades para establecer una buena comunicación con personas que provienen de otras zonas del país																		
		La comunicación en la institución es fluida aún con trabajadores que provienen de otras																		
	Barreras administrativas	La comunicación es dificultosa cuando su jefe inmediato tiene sobrecarga de documentación																		
		Hay barreras burocráticas que le impiden comunicarse con rapidez con los trabajadores de otras áreas de la institución																		
	Barreras lingüísticas	Las órdenes que da su jefe inmediato son entendibles y claras																		
		La comunicación con los otros funcionarios es clara y no se distorsiona																		
RETROALIMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Entendimiento del mensaje	Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedirle orientación en mi trabajo.																		
		Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedirle orientación en mi trabajo.																		
	Comprobación del mensaje	Respondo a la brevedad ante cualquier información que me brinde mi jefe.																		
		Escucho sin refutar cuando mi jefe inmediato se expresa acerca de mi trabajo.																		
	Necesidad social	Los jefes en general están dispuestos a escuchar el sentir y las necesidades de los trabajadores de la institución																		
		Los jefes en general están dispuestos a escuchar el sentir y las necesidades de los trabajadores de la institución																		
Mi jefe inmediato cada vez que tiene la oportunidad conversa conmigo acerca de mi desempeño laboral																				
		Considero importante escucharle a mi jefe inmediato cuando quiere hablar acerca de mi desempeño en la institución.																		

Anexo 4

Instrumentos de investigación y constancia de aplicación

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Escuela Profesional de Administración y Sistemas					
Código: <input style="width: 50px;" type="text"/>					
Buen día Sr(a), este cuestionario pretende recopilar información acerca del Liderazgo organizacional y comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2019. Toda la información vertida en este documento es confidencial y esta destinada a los fines de esta investigación en exclusiva					
I. INFORMACIÓN GENERAL Y PERSONAL					
1.1. Sexo:	M <input style="width: 40px;" type="text"/>	F <input style="width: 40px;" type="text"/>	1.2. Edad:	<input style="width: 40px;" type="text"/>	años
1.3. Ocupación/Cargo	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
A continuación se le presenta un cuestionario, marque con una X en donde usted crea que coincide con su opinión					
Escala	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Capacitación					
Plan organizacional					
1	Los Coordinadores promueven capacitaciones acerca del Plan Anual Institucional.				
2	Los Coordinadores promueven capacitaciones técnicas para que los trabajadores mejoren sus labores				
Manejo de comunicación					
3	La capacitación para la comunicación efectiva entre trabajadores debe ser promovida.				
4	La capacitación para las actividades del control interno debe ser promovida.				
Trabajo en equipo					
5	Las labores en equipos de trabajo dentro de la institución fluyen rápidamente y mejor que las labores individuales.				
6	Los Coordinadores responsables fomentan el trabajo en equipo.				
Relaciones humanas					
Relaciones interpersonales					
7	En la institución, los Coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivas				
8	En la institución, los Coordinadores promueven las relaciones interpersonales positivos entre las diferentes oficinas				
Liderazgo					
9	Los Coordinadores tienen relaciones interpersonales saludables con el resto de los trabajadores de la institución				
10	Los jefes de la institución gestionan sus labores orientadas a logros				
11	Los superiores inmediatos acuden a mi persona para opinar acerca del desempeño en sus funciones				
Motivación					
12	La gestión de los Coordinadores se basa en una motivación para lograr los objetivos institucionales				
13	Los Coordinadores motivan a los trabajadores para que realicen mejor sus labores				
Gracias por su atención					

Código:

Buen día Sr(a), este cuestionario pretende recopilar información acerca de la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional Cuna Más, 2019. Toda la información vertida en este documento es confidencial y esta destinada a los fines de esta investigación en exclusiva

	CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Flujos de la comunicación interna						
Flujo descendente						
1	Mi jefe inmediato pide de buena manera el cumplimiento de funciones					
2	Se generan rumores que circulan en la oficina acerca de diversos asuntos, laborales y personales.					
Flujo ascendente						
3	Mi jefe inmediato atiende mis inquietudes cuando me comunico con su persona.					
4	Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedir ayuda por asuntos laborales					
Flujo horizontal						
5	El clima laboral en la institución es agradable y genera confianza entre los trabajadores.					
6	En la institución mis compañeros son accesibles para absolver dudas o inquietudes					
Barreras de comunicación						
Barreras físicas						
7	Cree que la distribución física en la institución obstaculiza la buena comunicación respecto a usted y a su jefe inmediato					
8	La distribución física en la institución le da problemas para comunicarse con el resto de sus compañeros y funcionarios					
Barreras fisiológicas						
9	Su jefe inmediato tiene dificultades para hacerse oír					
10	Tiene dificultades para establecer una comunicación verbal clara con sus compañeros					
Barreras psicológicas						
11	Su jefe inmediato tiene una actitud imponente y autoritaria					
12	Sus emociones son un obstáculo para comunicarse con el resto de trabajadores					
Barreras sociológicas						
13	Su jefe inmediato cambia su trato cuando trata con funcionarios de otra manera de pensar o que pertenecen a otros partidos políticos					
14	La comunicación con sus compañeros de trabajo es apropiada					
Barreras culturales						
15	Su jefe inmediato tiene dificultades para establecer una buena comunicación con personas que provienen de otras zonas del país					
16	La comunicación en la institución es fluida aún con trabajadores que provienen de otras zonas del país					
Barreras administrativas						
17	La comunicación es dificultosa cuando su jefe inmediato tiene sobrecarga de documentación					
18	Hay barreras burocráticas que le impiden comunicarse con rapidez con los trabajadores de otras áreas de la institución					
Barreras lingüísticas						
19	Las órdenes que da su jefe inmediato son entendibles y claras					
20	La comunicación con los otros funcionarios es clara y no se distorsiona					
Retroalimentación de la comunicación						
Entendimiento del mensaje						
21	Mi jefe inmediato me inspira confianza para pedirle orientación en mi trabajo.					
22	Me aseguro de la información antes de presentarle cualquier duda a mi jefe inmediato.					
Comprobación del mensaje						
23	Respondo a la brevedad ante cualquier información que me brinde mi jefe.					
24	Mi jefe inmediato es objetivo ante cualquier intercambio de información					
25	Escucho sin refutar cuando mi jefe inmediato se expresa acerca de mi trabajo.					
Necesidad social						
26	Los jefes en general están dispuestos a escuchar el sentir y las necesidades de los trabajadores de la institución					
27	Mi jefe inmediato cada vez que tiene la oportunidad conversa conmigo acerca de mi desempeño laboral					
28	Considero importante escucharle a mi jefe inmediato cuando quiere hablar acerca de mi desempeño en la institución.					
Gracias por su atención						

Anexo 5

Confiabilidad y validez del instrumento

De acuerdo a la prueba piloto realizado a una muestra de 10 servidores públicos se estimó el estadístico Alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del cuestionario (instrumento) de recolección de datos, siendo información adicional a los referentes de las investigaciones anteriores. El estadístico Alfa de Cronbach mostró que el instrumento es confiable para su aplicación.

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo organizacional	0.880	28
Comunicación interna	0.766	13
Instrumento	0.857	41

Estadísticamente, un instrumento con preguntas estructuradas es confiable siempre que el valor de Alfa de Cronbach sea mayor a 0.60.

Por otra parte, se realizó la validación de los instrumentos mediante el juicio de expertos obteniéndose los resultados que se muestra en la siguiente tabla:

Experto	Valoración del Instrumento
Gonzales Muñoz, Pedro	Bueno
Herrera Bautista, Maid Patricia	Bueno
Lanazca Lam, Juan Alfonso	Bueno

Asimismo, se puede visualizar las fichas de evaluación cualitativa de las variables realizada por los expertos en las siguientes imágenes.

EVALUACION CUALITATIVA DE LAS VARIABLES

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS, 2020”.

OBJETIVO: Validar el instrumento de investigación.

DIRIGIDO A: Personal activo de ambos sexos de la Unidad de Administración del Programa Nacional CUNA MÁS.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GONZALES MUÑOZ, PEDRO

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

Lic. EN ADMINISTRACIÓN

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA PRESUPUESTAL

TIEMPO:

20 AÑOS

CARGO ACTUAL:

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

INSTITUCIÓN:

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

VALORACIÓN:

1. Muy Deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno
-------------------	---------------	------------	---------------------

EVALUACIÓN

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central la moda.


Lic. PEDRO GONZALES MUÑOZ
CLAD - 28254

EVALUACION CUALITATIVA DE LAS VARIABLES

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS, 2020”.

OBJETIVO: Validar el instrumento de investigación.

DIRIGIDO A: Personal activo de ambos sexos de la Unidad de Administración del Programa Nacional CUNA MÁS.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

HERRERA BAUTISTA MAID PATRICIA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

PRESUPUESTO/ADMINISTRACIÓN

TIEMPO:

04 AÑOS

CARGO ACTUAL:

ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO

INSTITUCIÓN:

PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS

VALORACIÓN:

1. Muy Deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno
-------------------	---------------	------------	---------------------

EVALUACIÓN

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central la moda.

MAID PATRICIA HERRERA BAUTISTA
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
CLAD N° 23472

EVALUACION CUALITATIVA DE LAS VARIABLES

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS, 2020”.

OBJETIVO: Validar el instrumento de investigación.

DIRIGIDO A: Personal activo de ambos sexos de la Unidad de Administración del Programa Nacional CUNA MÁS.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

LANAZCA LAM JUAN ALFONSO-

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

LOGISTICA, OPERACIONES, ADMINISTRACIÓN Y TRIBUTACIÓN MUNICIPAL

TIEMPO:

6 AÑOS

CARGO ACTUAL:

SUB GERENTE DE FISCALIZACION TRIBUTARIA

INSTITUCIÓN:


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAZAMARI

VALORACIÓN:

1. Muy Deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno
-------------------	---------------	------------	---------------------

EVALUACIÓN

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central la moda.


JUAN ALFONSO LANAZCA LAM
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
CLAD JUNIN N° 27456

Anexo 6

Consentimiento Informado

El propósito de este documento es proveer a los participantes de la investigación, una explicación clara de su naturaleza y su rol como participantes.

La presente investigación está desarrollada por: Bach. Arancibia Campos, Jazmin Milagros. Bach. Benito Latorre, Flor de María. El título de la investigación será: **Liderazgo organizacional y la comunicación interna en los servidores públicos de la Unidad de Administración del Programa Nacional “CUNA MÁS”, 2020.** Para su desarrollo se requiere del acopio de datos de manera que su participación es importante.

Si usted accede a participar en esta investigación, se le solicitará responder a las preguntas de dos cuestionarios: Liderazgo organizacional y comunicación interna. El desarrollo de los cuestionarios le tomará 15 minutos de su valioso tiempo, y asegúrese de responder todas las preguntas, teniendo que no hay pregunta buena o mala.

La información que se recoja es confidencial y privada, por lo tanto, no podrá ser utilizada para fines ajenos a esta investigación. En el caso de que tenga alguna duda sobre este proyecto, no dude en conversar con el investigador a cargo.

Nombre

Fecha

Firma

Anexo 9

Data de procesamiento de datos

Data de liderazgo organizacional

Nº	Sexo	Edad	Modalidad de contrata	Plan organizacional	Manejo de comunicación	Trabajo en equipo	ID1_Capacitación	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Motivación	ID2_Relaciones humanas	Liderazgo organizacional
1	1	44	1	3	8	5	16	4	6	3	13	29
2	2	52	1	5	10	5	20	2	10	7	19	39
3	1	65	1	5	9	5	19	5	6	4	15	34
4	1	43	1	5	10	5	20	6	6	5	17	37
5	1	36	1	2	2	3	7	4	5	3	12	19
6	2	35	1	3	10	6	19	5	6	4	15	34
7	1	38	1	5	10	6	21	4	6	5	15	36
8	2	28	1	4	10	5	19	5	8	6	19	38
9	1	55	1	4	8	5	17	4	7	5	16	33
10	2	37	1	7	10	6	23	5	6	6	17	40
11	1	48	1	4	10	5	19	2	6	5	13	32
12	1	29	1	7	10	6	23	5	5	4	14	37
13	1	46	1	4	8	4	16	5	7	5	17	33
14	1	43	1	3	9	5	17	5	8	6	19	36
15	1	35	1	5	10	7	22	7	12	7	26	48
16	1	44	1	3	10	6	19	5	6	4	15	34
17	2	51	1	3	10	6	19	5	6	4	15	34
18	2	36	1	7	9	5	21	2	7	5	14	35
19	1	42	1	4	9	5	18	3	9	6	18	36
20	2	33	1	5	8	5	18	5	8	5	18	36
21	1	48	1	4	8	6	18	6	7	7	20	38
22	1	38	1	8	3	6	17	6	10	8	24	41
23	1	36	1	4	5	8	17	10	12	10	32	49
24	1	37	1	4	8	5	17	6	7	7	20	37
25	2	59	1	5	4	2	11	5	3	2	10	21
26	2	27	1	5	8	5	18	2	9	6	17	35

27	1	37	1	7	10	6	23	2	8	3	13	36
28	1	47	0	4	10	8	22	6	9	10	25	47
29	1	40	0	2	10	9	21	8	14	9	31	52
30	2	27	0	10	8	10	28	5	11	10	26	54
31	1	57	0	7	10	10	27	8	11	10	29	56
32	1	33	0	6	8	4	18	4	9	8	21	39
33	1	27	0	10	10	10	30	10	15	10	35	65
34	1	34	0	7	7	8	22	6	9	7	22	44
35	2	35	0	5	8	8	21	6	9	5	20	41
36	1	36	0	6	8	4	18	4	9	8	21	39
37	1	59	0	10	10	10	30	10	15	10	35	65
38	2	35	0	7	8	8	23	6	9	6	21	44
39	1	31	0	10	10	7	27	7	12	10	29	56
40	1	34	0	9	7	9	25	8	12	7	27	52
41	1	27	0	7	10	6	23	4	7	6	17	40
42	1	34	0	7	10	7	24	7	12	7	26	50
43	1	33	0	8	10	10	28	10	13	10	33	61
44	2	52	0	5	10	7	22	7	9	7	23	45
45	2	25	0	6	8	7	21	7	9	6	22	43
46	2	34	0	8	9	10	27	8	13	10	31	58
47	1	29	0	10	10	10	30	8	12	8	28	58
48	2	37	0	10	10	10	30	10	15	10	35	65
49	2	30	0	5	7	9	21	8	10	7	25	46
50	1	37	0	4	10	10	24	9	13	7	29	53
51	2	32	0	4	10	8	22	10	11	10	31	53
52	1	35	0	8	8	10	26	9	13	9	31	57
53	1	52	0	7	9	8	24	6	10	4	20	44
54	1	36	0	6	9	8	23	8	12	8	28	51
55	1	32	0	8	7	7	22	8	10	7	25	47
56	1	37	0	6	10	9	25	7	14	10	31	56
57	2	42	0	4	10	7	21	6	11	7	24	45
58	1	35	0	8	8	8	24	8	12	8	28	52
59	1	56	0	6	10	9	25	9	14	10	33	58
60	1	74	0	6	10	9	25	8	12	8	28	53
61	1	30	0	10	10	10	30	10	14	10	34	64
62	1	42	0	6	10	9	25	8	12	8	28	53
63	2	28	0	6	10	7	23	6	11	8	25	48
64	2	2	0	8	7	6	21	7	9	6	22	43
65	2	39	0	9	10	10	29	10	11	10	31	60

66	2	42	0	4	10	7	21	6	11	7	24	45
67	1	51	0	6	10	9	25	7	14	10	31	56
68	1	45	0	8	9	8	25	8	15	8	31	56
69	1	45	0	8	7	9	24	7	12	7	26	50
70	1	45	0	7	7	7	21	7	9	7	23	44
71	1	44	0	8	10	9	27	7	12	8	27	54
72	2	32	0	6	9	6	21	6	11	8	25	46
73	1	25	0	4	8	5	17	4	7	5	16	33
74	1	45	0	4	8	5	17	6	7	7	20	37
75	1	40	0	2	2	3	7	4	5	3	12	19

Data de comunicación interna

N°	Flujo descendente	Flujo ascendente	Flujo horizontal	2D1_Flujos de la comunicación	Barreras físicas	Barreras fisiológicas	Barreras psicológicas	Barreras sociológicas	Barreras culturales	Barreras administrativas	Barreras lingüísticas	2D2_Barreras de comunicación	Entendimiento del mensaje	Comprobación del mensaje	Necesidad social	2_D3Retroalimentación de la	Comunicación interna
1	7	7	5	19	6	6	5	4	6	8	6	41	7	11	8	26	67
2	8	8	8	24	4	6	5	4	7	8	6	40	8	12	9	29	69
3	8	7	7	22	7	6	5	4	6	8	6	42	7	12	10	29	71
4	7	7	6	20	5	5	5	5	5	7	5	37	6	11	8	25	62
5	3	10	3	16	10	3	5	3	3	5	7	36	7	14	12	33	69
6	6	6	6	18	7	5	6	5	5	8	5	41	6	11	8	25	66
7	7	7	6	20	4	5	5	4	5	8	6	37	7	11	8	26	63
8	8	8	8	24	4	6	5	4	6	8	6	39	8	13	9	30	69
9	7	7	6	20	4	5	6	4	6	8	6	39	8	13	9	30	69
10	8	7	6	21	6	6	6	4	8	7	6	43	7	10	10	27	70
11	7	7	6	20	4	5	6	4	6	8	6	39	8	13	9	30	69
12	8	7	6	21	6	6	4	4	6	8	6	40	7	12	10	29	69
13	8	6	7	21	6	6	6	4	8	7	6	43	7	12	10	29	72
14	9	7	8	24	6	6	5	4	6	8	5	40	8	13	9	30	70
15	7	7	7	21	6	4	7	8	6	4	8	43	7	11	11	29	72

16	6	6	6	18	7	5	6	5	5	8	5	41	6	11	8	25	66
17	6	6	6	18	7	5	6	5	5	8	5	41	6	11	8	25	66
18	7	7	5	19	5	5	6	4	6	8	6	40	8	13	8	29	69
19	8	8	8	24	4	6	5	4	6	8	5	38	7	13	10	30	68
20	6	6	7	19	5	5	4	4	7	8	7	40	6	12	10	28	68
21	7	6	8	21	5	6	4	6	8	4	8	41	6	10	7	23	64
22	7	7	5	19	6	6	5	5	9	5	4	40	6	12	12	30	70
23	4	4	4	12	4	6	10	10	8	6	8	52	5	15	9	29	81
24	8	6	7	21	6	4	4	4	6	9	6	39	8	13	7	28	67
25	7	10	2	19	2	9	2	7	8	9	10	47	8	8	10	26	73
26	8	8	8	24	4	6	5	4	6	8	6	39	8	13	9	30	69
27	8	7	6	21	6	6	6	4	8	7	6	43	7	11	10	28	71
28	6	10	10	26	6	2	2	6	5	3	9	33	9	15	15	39	72
29	6	9	7	22	6	3	5	5	6	4	10	39	10	15	14	39	78
30	7	10	7	24	4	4	4	6	6	8	9	41	9	12	11	32	73
31	6	10	10	26	2	2	2	6	6	2	10	30	10	15	15	40	70
32	6	10	8	24	2	2	5	5	6	4	10	34	10	15	12	37	71
33	10	10	10	30	10	10	10	10	10	10	10	70	10	15	15	40	110
34	8	10	8	26	4	2	3	6	6	8	8	37	10	15	11	36	73
35	8	10	8	26	6	4	7	5	6	7	8	43	10	15	14	39	82
36	7	10	8	25	2	2	5	5	6	4	10	34	10	15	12	37	71
37	6	10	10	26	2	2	2	6	6	2	10	30	10	15	15	40	70
38	8	10	8	26	4	2	3	6	6	7	8	36	9	14	11	34	70
39	7	10	10	27	2	2	2	7	6	6	9	34	9	14	15	38	72
40	6	9	8	23	6	8	7	8	6	6	9	50	10	12	14	36	86
41	8	7	6	21	6	4	6	6	7	4	7	40	8	13	14	35	75
42	5	8	8	21	2	4	3	6	4	6	10	35	9	12	14	35	70
43	7	10	10	27	2	2	2	6	6	7	9	34	10	13	12	35	69
44	7	8	8	23	2	2	3	6	3	5	6	27	9	13	12	34	61
45	6	7	9	22	5	5	6	6	6	8	6	42	7	12	10	29	71
46	6	9	8	23	2	2	4	6	6	4	9	33	10	14	14	38	71
47	5	10	10	25	5	6	5	6	6	7	8	43	10	12	14	36	79
48	6	10	10	26	2	2	2	6	6	2	6	26	10	15	15	40	66
49	5	8	7	20	2	4	3	5	6	4	8	32	7	13	13	33	65
50	9	10	9	28	4	2	3	9	7	6	9	40	10	15	13	38	78
51	6	10	10	26	6	2	2	6	6	3	10	35	10	14	15	39	74
52	6	8	10	24	2	2	2	6	6	3	10	31	10	13	15	38	69
53	8	9	10	27	2	2	2	6	6	6	9	33	10	13	9	32	65
54	6	8	8	22	6	3	4	5	6	4	8	36	9	12	11	32	68

55	6	8	7	21	3	4	3	6	6	6	10	38	9	12	12	33	71
56	7	10	10	27	2	2	2	6	6	4	9	31	10	12	15	37	68
57	7	8	8	23	4	4	5	7	7	6	8	41	8	12	11	31	72
58	7	8	8	23	4	4	5	5	6	4	8	36	8	12	12	32	68
59	7	10	9	26	2	2	2	6	6	2	10	30	10	14	12	36	66
60	7	10	10	27	2	2	2	6	6	4	9	31	10	14	12	36	67
61	5	9	9	23	2	2	3	6	6	3	9	31	9	12	13	34	65
62	7	10	10	27	2	3	2	6	6	4	9	32	10	13	13	36	68
63	7	10	10	27	8	4	3	6	7	4	10	42	9	13	13	35	77
64	7	10	10	27	6	2	2	7	5	4	8	34	10	12	13	35	69
65	6	10	10	26	2	2	2	6	6	2	10	30	10	15	15	40	70
66	6	10	10	26	2	2	2	6	6	2	10	30	10	15	15	40	70
67	7	10	10	27	6	2	2	7	5	4	8	34	10	12	13	35	69
68	5	8	6	19	6	3	2	6	6	2	10	35	9	13	13	35	70
69	6	6	8	20	4	3	3	6	6	2	9	33	8	10	10	28	61
70	6	8	6	20	6	3	3	6	5	2	9	34	9	12	12	33	67
71	9	10	10	29	5	4	2	6	6	5	9	37	10	15	14	39	76
72	7	10	8	25	4	2	6	6	5	5	10	38	10	14	13	37	75
73	7	7	6	20	4	5	6	4	6	8	6	39	8	13	9	30	69
74	8	6	7	21	6	4	4	4	6	9	6	39	8	13	7	28	67
75	3	10	3	16	10	3	5	3	3	5	7	36	7	14	12	33	69