

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos.

Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional
interna de una empresa privada de servicios de Lima.

Autor: Bach. Talledo Mendoza Karen Shella

Asesor: Mg. Rodríguez Vásquez Miguel Alberto

LIMA-PERÚ

2019

Página del Jurado

Miembros del jurado examinador en la sustentación de la tesis integrado por:

1. Presidente:
2. Miembro:
3. Miembro:
4. Asesor:
5. Representante de la Escuela de Post Grado:

DEDICATORIA

A mis padres, hermano, sobrinos y
amigos.

AGRADECIMIENTO

A todos los que de alguna manera me motivaron a continuar con la investigación, y siempre confiaron en mí.

.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del Problema	12
1.2 Formulación del Problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3. Importancia y Justificación del Estudio (aporte, contribución)	15
1.4. Delimitación del estudio	16
1.5 Objetivos de la Investigación:	17
1.5.1 Objetivo general	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II:	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Marco histórico	18
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	26
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos)	30
2.4 Definición de términos básicos	44
2.5 Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis	46
2.6 Hipótesis:	48
2.6.1 Hipótesis general	48
2.6.2 Hipótesis específicas	48
2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores)	48
CAPÍTULO III	51
MARCO METODOLÓGICO	51
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación	51

3.2. Población y muestra.....	52
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.4 Descripción de procedimientos de análisis.....	53
CAPÍTULO IV	54
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
4.1 Resultados.....	54
4.2 Análisis de resultados o discusión de resultados	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
Recomendaciones	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	66
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	67
Anexo 2: Protocolos o Instrumentos utilizados	68
Anexo 3: Formato de instrumentos o protocolos utilizados	70
Anexo 4: Tablas de confiabilidad y validez.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Desarrollo de teorías del liderazgo	36
Tabla 02: Matriz de Operacionalización de variables	50
Tabla 03: Fuerza Laboral de la empres	52
Tabla 04: Plan de Comunicación Interna	56
Tabla 05: Cuadro Resumen de Resultados	60
Tabla 06: Tabla Chi Cuadrado H1	61
Tabla 07: Tabla Chi Cuadrado H2	61
Tabla 08: Tabla Chi Cuadrado H3	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Figura 01: Modelo de Hersey y Blanchard	34
Figura 02: Modelo Vroom - Yetton	35
Figura 03: Evolución de la Estrategia	37
Figura 04: : Teorías de Comunicación Organizacional	38
Figura 05: Teoría del Sistema de Likert	46
Figura 06: Estilos de comunicación	47
Figura 07: Clima Organizacional	47

RESUMEN

El liderazgo y la comunicación son variables determinantes en el desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales de las empresas. Por ello están deben ser concebidas como vectores estratégicos que infieren directamente en el éxito de las empresas.

Por lo anteriormente mencionado, la presente investigación tiene como objetivo general “determinar de qué manera las estrategias de liderazgo influyen en la comunicación organizacional interna de los trabajadores de una empresa de servicios ubicado en la ciudad de Lima.

El enfoque y diseño de la investigación es de carácter explicativo comparativo ya que las pruebas fueron aplicadas a dos grupos de trabajadores con líderes de diferentes características y estilos, utilizando como instrumentos los cuestionarios de estilos de liderazgo y el cuestionario de comunicación.

Palabras claves: Liderazgo, estrategias, comunicación organizacional interna.

ABSTRACT

Leadership and communication are determining variables in the development and reach of business objectives. Therefore, they must be conceived as strategic vectors that directly influence the success of companies.

The present investigation has like general objective "To determine what is the way of the strategies of leadership influence in the internal organizational communication of the workers of a company of services located in the city of Lima.

The focus and design of the research is the comparative explanatory character and the tests were applied to groups of workers with leaders of different characteristics and styles, using as instruments the questionnaires of leadership styles and the communication questionnaire

Key words: Leadership, strategies, internal organizational communication.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se desarrolla en una empresa de servicios de carácter privado de la ciudad de Lima. Esta entidad brinda el servicio básico de energía eléctrica en la ciudad de Lima. La presente investigación recoge la realidad y problemática que presenta dicha institución en lo que concierne al liderazgo y la comunicación organizacional interna.

Este trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, el primero abordará la identificación del problema, delimitación de contenido, espacial y temporal, definición de las unidades de observación, justificación de la investigación, planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos.

El segundo capítulo habla respecto al marco teórico, basándose en investigaciones, teorías y conocimientos científicos, así como también abordará las hipótesis y variables generales y específicas.

El tercer capítulo explica acerca de la metodología aplicada a la investigación, población y muestra del estudio.

El cuarto capítulo nos muestra acerca de los resultados de la investigación y finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Las organizaciones actualmente se desenvuelven en ambientes cada vez más competitivos y dinámicos. Hoy se preocupan por que sus líderes sepan llegar a sus subordinados y a su vez sepan cómo comunicar los objetivos organizacionales y motivarlos en la consecución de estos.

En los últimos años en nuestro país, los temas de liderazgo se vienen abordando con mayor énfasis, si bien es cierto este tema no es nuevo, es recién en las últimas décadas que dicho tema ha tomado notoriedad. En los diferentes sectores de nuestro país y en los diversos ámbitos de este se habla sobre la importancia de un líder, tomando en cuenta que en nuestro país durante los últimos veinte años los máximos representantes se han caracterizado por tener diferentes atributos y rasgos los cuales han llevado al crecimiento económico del mismo. La realidad de nuestro país indica que los diversos problemas a los que se enfrentan no permiten lograr el alcance de los objetivos organizacionales. En este sentido, John Taipe, docente del Curso de Especialización en Competencias del Líder Coach de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), explica que en el ambiente laboral suelen presentarse los siguientes 7 problemas como los más comunes (Taipe, 2018):

- Falta de confianza.
- Conflictos internos.
- Falta de compromiso.
- Evasión de responsabilidades.
- Falta de enfoque en resultados.
- Problemas de comunicación.

Para la perspectiva del presente trabajo de investigación se considera que uno de los principales aspectos relacionados con el liderazgo es la comunicación.

Las empresas del medio local deben de entender que un adecuado manejo de la comunicación organizacional interna propiciará una cultura organizacional adecuada, fomentará la fidelidad y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, lo cual permitirá a los líderes conocer de primera mano la problemática de su recurso humano, así como también sus ideas y sugerencia, lo cual fomentará una mejora en el clima laboral organizacional. Lamentablemente la realidad de nuestro país se encuentra muy alejado de lo antes mencionado, ya que en la mayoría de los sectores no se toman en cuenta.

Ante esta realidad, las organizaciones requieren de personal con distintas competencias, ya que necesitan personas que sumen a sus organizaciones. Si no se difunden y no se logra que los trabajadores tengan claro los objetivos y alineen sus objetivos personales a los organizacionales, cualquier esfuerzo para la consecución de los objetivos será en vano. Por lo tanto, el reto del líder de hoy se encuentra en unir los objetivos personales, para que así se logre alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

En la empresa motivo del presente trabajo de investigación, se ha observado los siguientes comportamientos y comentarios los cuales se detalla a continuación:

- Se nota mayor ausentismo en las reuniones de comunicaciones.
- Los trabajadores indican que cada año se les piden conseguir objetivos más altos y menos realistas.
- Ciertos trabajadores indican que perder media mañana de trabajo trimestralmente, en reuniones donde informan lo que se ha obtenido a la fecha es una pérdida de tiempo.
- Solo se dedican a hablar de proyectos innovadores que realizará la gerencia, pero no indican realmente como es que, desde la posición del trabajador, este contribuye con la cuota de objetivos por dirección y cómo es que se ve en la participación de millones de soles que obtiene la empresa al final del año.
- Comentarios como “como pretenden que participe en los objetivos organizacionales mi jefe siempre está ausente.
- No tengo claro que es lo que la empresa quiere de mi por ello solo cumplo

con realizar mis funciones.

- Si me equivoco en mi trabajo eso se verá reflejado en mi evaluación anual.

Por otro lado, algunos trabajadores indican que sienten apreciado su trabajo cuando en dichas reuniones se reconocen sus contribuciones, que para ellos es agradable escuchar que su trabajo es una parte fundamental para lograr buenos resultados en la organización.

Sobre este aspecto existen expresiones como:

- Siento que con mi trabajo contribuyo al triunfo de mi empresa.
- Mi líder me permite desarrollarme profesionalmente.
- Mi líder saber indicarme exactamente qué es lo que espera de mi
- Mi líder sabe darme feedback.

Debido a lo antes descrito en esta realidad observada y los comentarios recolectados sobre la presente realidad de esta organización, constituye un reto para los líderes y jefes de esta organización ser capaces de comunicar y motivar y potenciar las capacidades de sus colaboradores y a través de ellos lograr los objetivos organizacionales establecidos.

En adición a lo mencionado el presente estudio pretende brindar guías y recomendaciones a los miembros de la organización que ayude a mitigar la problemática descrita.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo mejorar la difusión de información corporativa en una empresa de servicios de Lima?
- b) ¿Cómo mejorar la organización y gestión de comunicaciones en una empresa de servicios de Lima?
- c) ¿Cómo consolidar el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima?

1.3. Importancia y Justificación del Estudio (aporte, contribución)

El presente estudio nació de la necesidad de investigar la fuerte conexión que existe entre liderazgo y la comunicación organizacional, ambas variables se encuentran presentes en las diferentes realidades de nuestro país, así como también en los diversos sectores económicos locales.

La utilidad de esta investigación permitirá conocer a detalle, las representaciones más significativas de las diferentes estrategias de liderazgo y la comunicación organizacional interna que se encuentran presentes en el sector servicios, los cuales a través de esta identificación permitirán actuar de manera oportuna, para poder mitigar cualquier tipo de problema o inconveniente presente en las organizaciones.

Dentro de los beneficios que aportará el presente estudio a la sociedad consiste en que nuevos caminos para estudios sustantivos que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas

Asimismo, los resultados de la investigación nos permitirán diseñar programas de intervención de tipo preventivo, correctivo o de mantenimiento en la organización. Servirán para recomendar a la gerencia el diseño o aplicación de del programa respectivo.

Además de lo antes mencionado, la presente investigación cobra una importancia vital para la organización, debido a que permitirá no solo contar con un diagnóstico situacional actualizado a partir del estudio de cada una de las variables presentadas en el presente estudio y su grado de relación en el desarrollo profesional de los trabajadores de la organización, sino que, además, ayudará a generar lineamientos de solución viables, orientados a corregir el problema, generar valor y lograr mejores niveles de eficiencia y eficacia, en la obtención de los objetivos organizacionales de dicha institución.

Otro aspecto por considerar dentro de los aportes del presente estudio de investigación es el de contribuir como marco referencial a futuros estudios, respecto a investigaciones relacionadas a las variables de liderazgo y comunicación organizacional interna que puedan desarrollarse en nuestro país.

1.4. Delimitación del estudio

El lugar de aplicación de la presente investigación es una empresa de servicios, de entidad privada ubicada en la ciudad de Lima, en el área de servicios generales de dicha empresa, de la cual se recogerá la información necesaria para poder sugerir las mejoras correspondientes que se puedan aplicar a su realidad.

El área del cual se recogerá la información está compuesta por un gerente de área, cuatro jefes, y veinte colaboradores entre analistas, asistentes administrativos y practicantes. Y el flujo de la información a recolectar comparar y analizar será entre los años 2018 – 2019.

1.5 Objetivos de la Investigación:

1.5.1 Objetivo general

Aplicar estrategias de liderazgo para mejorar la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Diseñar e implementar un plan de comunicaciones para mejorar la difusión de información corporativa en una empresa de servicios de Lima.
- b) Implementar la evaluación e indicadores de medición para mejorar la organización y gestión de comunicaciones en una empresa de servicios de Lima.
- c) Diseñar estrategias de mejoramiento del clima organizacional para consolidar el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

A través de la historia de la evolución del hombre se ha evidenciado y documentado las diferentes características de reyes, grandes emperadores, guerreros, jefes de estados, etc. Que destacaron por diversos motivos, uno de ellos y de vital importancia para la presente investigación es el liderazgo.

El liderazgo se encuentra presente desde el inicio de las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, recibe también influencia del ámbito militar y de la iglesia católica, y se encuentra presente también en la edad media y la revolución industrial manifestándose a través de diversos momentos en donde el trabajo de los grandes líderes quedaron evidenciados en algunos momentos de la historia, donde dirigieron los esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros (Estrada, 2007, págs. 343-348).

Por su parte (Estrada, 2007, págs. 343-348) detalla algunos de los aportes de los primeros sabios y filósofos respecto al liderazgo:

- “Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”
- “En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración,

como se reflejan los estudios de Frederic Taylor, Henri Fayol y otros.”

Debido a estos resultados, las primeras teorías de liderazgo estuvieron basadas en características y rasgos de como estos líderes marcaban diferencia sobre las demás personas e indicando que los líderes nacían y no se hacían.

En el siglo XX, se empiezan a refutar dichas teorías, donde nuevos especialistas indicaban que el liderazgo se basa en habilidades de dirección, capacidad de influenciar sobre las personas, logro de metas y objetivos compartidos (Daft & Steers, 2006, pág. 196).

- Teoría del Gran Hombre: Se sustenta sobre la base de que los líderes son individuos excepcionales de con cualidades propias, y los investigadores focalizaron sus estudios en los grandes referentes, imitando su personalidad y comportamiento, y en base a ello se convertirían en buenos líderes (Alvarado, 2016, pág. 152). EL principal representante de esta teoría es Jerome Dowd quien publicó en 1936 su libro El control en la sociedad.
- Teoría de rasgos: Se enumeraban las particularidades respecto al los rasgos o cualidades de los líderes. Se responde a la pregunta ¿Qué distingue a los líderes de los demás individuos?, ¿Cuáles son las particularidades de los líderes? Los representantes principales de esta teoría fueron en el siglo XX:
 - Bogardus.
 - Hocking.
 - Person.
 - H. Spencer.
 - Hersey y Blanchard.

- Teorías Situacionales: “El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder”. (Covey, 2005, pág. 391). Los principales representantes de esta teoría son: Bogardus, Hersey y Blanchard, H. Spencer, entre otros.
 - Teoría de la Contingencia: “La efectividad de un líder depende de la situación. Los programas de entrenamiento de líderes inspirados en esta teoría ayudan a un líder a identificar su orientación y a adaptarse mejor al carácter favorable o desfavorable de la situación.” (Covey, 2005, pág. 391) El énfasis de esta teoría indica que un líder es “efectivo” independientemente de que la situación esta o no a su favor.
- Teoría transaccional: Esta teoría pone énfasis entre la relación del líder y sus colaboradores, centrándose en los beneficios que brinda el líder como contraprestación a la lealtad de los trabajadores. Se indicó que este estilo de liderazgo se diferenciaba por la separación entre las funciones realizadas y la interacción social.
- Teoría Humanista: “La función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización” (Covey, 2005, pág. 392).
- Teoría transformacional: Una de las teorías más recientes. Se basa en la motivación intrínseca del equipo, en lugar de la motivación extrínseca entregada por el líder. El liderazgo no se da sólo en el líder, sino en todos aquellos que comparten una misión y una visión (Alvarado, 2016, pág. 153).

En este sentido, el liderazgo, más que una cualidad personal o un conjunto de habilidades, es un estado de conciencia. El liderazgo transformacional se sustenta en un compromiso ético colectivo que se produce cuando las personas se animan unas a otras a pasar a estadios superiores de motivación y convivencia (Alvarado, 2016, pág. 153)

Otro aspecto relevante en la presente investigación es la Comunicación. La comunicación organizacional es definida por Carlos Fernández Collado como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, La Comunicación en las Organizaciones, 2003, pág. 22).

Los principales estudiosos de la comunicación interna fueron: Monge y Rusell (1977) Gerald M. Goldhaber (1979), Long y Lewis (1983), entre otros. Pero fue Charles Redding y Philip K. Tompkins quien “recopilo, con gran perspectiva, las distintas tendencias y teorías que han contribuido a configurar los orígenes de esta ciencia (Costa & Morales, 2005, pág. 66). Estos autores proponen dos grupos de referencia: el primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta este momento (Montenegro, 2012, pág. 25).”

- 1940: Ha sido calificada como la era de la Información. En este período, se centraron en “el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como la relación que existe entre grado de información y grado de motivación” (Montenegro, 2012, pág. 26).
- 1950: En esta década uno de los enfoques más importantes fue las redes de comunicación que determinaban los efectos que podían tener éstas en la satisfacción laboral, motivación del personal, niveles de productividad y modelos de comunicación. Debido a estos temas de estudio, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta década se la conoce como “redes, climas y retroalimentación” (Fernández, 2003, pág. 107). Los resultados de estos estudios indicaban que:
 - a) Los grupos que no tenían una estructura predeterminada, generalmente, formaban redes de comunicación de acuerdo con el tipo de trabajo que realizaban en ese momento (Fernández, 2003, pág.

107).

- b) Miembros de redes descentralizadas, “donde la comunicación se producía por igual en todos los miembros de la organización tendía a sentirse más satisfechos que los miembros con redes centralizadas, es decir donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos” (Del Pozo, 2012, pág. 12).
- c) Las redes centralizadas no eran tan flexibles como las descentralizadas (Fernández, 2003, pág. 107)
- d) Surgían más líderes entre quienes ocupaban posiciones centralizadas en el grupo que entre quienes ocupaban posiciones periféricas (Fernández, 2003, pág. 107)

Otro enfoque de investigación surge de estudios de comunicación organizacional realizados en la Universidad de Purdue, los cuales recabaron información sobre la actitud de los trabajadores con respecto a la comunicación. Su resultado fue, como señala Collado, un paradigma de investigación orientado a separar las conductas eficaces de las ineficaces de supervisores líderes.

Posteriormente, la última propuesta de investigación se relaciona con los estudios asociados al Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, que analiza temas como distorsión de mensajes en comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la relación con sus colaboradores, o los factores de la comunicación ascendente jefe subordinado. Las conclusiones de estos estudios señalan, respecto a la distorsión de mensaje, que a mayor aspiración de ascenso del empleado y menor confianza en el jefe; mayor probabilidad de distorsión del mensaje (Montenegro, 2012, pág. 27).

Otra conclusión indica, respecto a la comunicación ascendente, que los trabajadores se sentían más satisfechos si consideraban que sus supervisores

les apoyaban e influían de manera considerable con los jefes pertenecientes a un nivel jerárquico superior; que con aquellos supervisores que, aunque brindaban su apoyo, tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa (Montenegro, 2012, pág. 27).

Durante esta década, se empezó a estudiar a la organización desde una perspectiva de sistemas generales, desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy entre 1956 y 1962, y específicamente desde los sistemas abiertos.

- Década de 1960: La investigación de la comunicación organizacional durante la década de 1960 se centra en el clima dentro de las organizaciones y a analizar las redes de comunicación, iniciada en la década anterior.

Los estudios se llevaron a cabo, principalmente, en la Universidad de Purdue y las conclusiones a las que se llegaron sugieren que el “supervisor eficiente” es una persona que tiende a estar “orientada hacia la comunicación” es decir alguien que es atento, que sabe escuchar, pedir, persuadir, en lugar de ordenar o gritar y usualmente es bastante abierto para transmitir información a los subordinados. Sin embargo, “antes de generalizar este perfil de comunicación del superior eficiente a todos los contextos organizacionales, hay que recordar el hecho de la investigación anterior, que indicaba que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes” (Fernández, 2001, pág. 107)

- Década de 1970: Durante la década de 1970, se profundizó más la investigación sobre las actitudes de los “supervisores eficientes”; en la distorsión en el envío de mensajes ascendentes y en la naturaleza de esta retroalimentación. Se estudió también el rol y las funciones de la “comunicación abierta jefe-subordinado” en sus respectivas conductas de comunicación. A esta década se la conoce con el nombre de “naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación” (Montenegro, 2012, pág. 28).

Marisa del Pozo Lite asegura que fueron los teóricos de las Relaciones Humanas quienes incluían la “apertura de la comunicación” como rasgo esencial de las organizaciones eficientes. Esta apertura se da tanto al enviar el mensaje como al recibirlo. Los resultados indican que los empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos cuando existe una comunicación abierta entre el jefe y el subordinado que cuando la comunicación es cerrada. Esto complementa los resultados de los estudios de la década de 1960 (Del Pozo, 2012, pág. 12).

Con respecto a la distorsión de mensajes ascendentes, la conclusión es que existe una mayor propensión por parte del empleado a distorsionar aquellos mensajes que son negativos, que en un principio resultan desfavorables al supervisor o jefe inmediato, que aquellos que son positivos (Montenegro, 2012, pág. 29).

En lo que refiere estudios sobre las características y procesos de retroalimentación jefe – subordinado se llegó a la conclusión de que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores.

- Década de 1980: Los temas de investigación en esta época se enfocaron al estudio de las organizaciones como sistemas, de la comunicación como proceso y en la manera en que los miembros de la organización crean significados. Sin embargo, el clima organizacional, la relación jefe-subordinado (en el marco de la comunicación ascendente y retroalimentación), las redes de comunicación y los roles en las redes continuaron siendo objeto de estudio. A esta década se la denomina “la era del proceso de la comunicación organizacional” (Fernández, 2003, pág. 107).

Las propuestas teóricas de varios autores importantes de la época como Mc. Phee, Poole, Ranson, Giddens y Greenwood se resumen en los siguientes puntos:

- a) Los miembros de una organización producen y reproducen los climas

y las redes organizacionales por medio de sus interacciones diarias.

- b) El clima de comunicación se percibe como un fenómeno “intersubjetivo” que es estructurado de manera continua mediante reglas de interacción y recursos (Montenegro, 2012, pág. 29)
 - c) La cultura organizacional se analiza de acuerdo con cuatro enfoques: fuerte, débil, cognitivo y simbólico.
- Tendencias del management actual: Se ha revisado las propuestas teóricas principales de cada década del siglo XX, que tienen la singularidad de ir complementándose unas a otras y profundizando en ciertos aspectos en cada una de éstas.

Uno de los nuevos lineamientos de desarrollo de los teóricos del management actual es que “la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el futuro y abrir nuevas oportunidades que supongan una nueva vía de expansión y desarrollo para la empresa.” (Montenegro, 2012, pág. 29)

En el marco de esta tendencia, Peter Drucker es considerado una autoridad en el ámbito de la empresa y de las organizaciones. En su obra “Dirección por Objetivos” (DPO) recoge los principales fines para la gestión empresarial.

A breves rasgos, las empresas que se rigen por la dirección de objetivos lo realizan por medio de la Dirección General. Luego, éstos son divididos en sub-objetivos y desplegados a los departamentos, divisiones y secciones. A su vez, cada persona se responsabiliza por la consecución de los objetivos asignados (Costa & Morales, 2005, pág. 108).

Desde los años 80 la comunicación organizacional interna ha evolucionado adoptando enfoques más estratégicos, apoyando fuertemente la productividad y la competitividad de las organizaciones.

En los últimos años la comunicación organizacional se ha adaptado a la era digital. Bajo esta premisa la comunicación organizacional debe responder de

manera ágil y transmitir la comunicación demostrando interacción constante con sus miembros (de manera interna a través de la intranet) y controlando también los flujos de información que brinda la organización ya que estas impactan fuertemente en el mercado en el que se desenvuelven.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

Investigaciones Nacionales

- a) Luperdi, R. (2018), en su tesis “Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológica del distrito de Villa el Salvador”, para optar el grado de Maestro en Docencia Profesional Tecnológico, señala que la investigación surge de la necesidad de este tipo de liderazgo para que las instituciones educativas realicen cambios sustanciales a la gestión pedagógica de sus docentes, debido al efecto de la globalización, por lo que el objetivo fue establecer la relación entre estas dos variables. La investigación fue de enfoque cuantitativo, básica, de nivel descriptivo, diseño del tipo no experimental, correlacional y de corte transversal y concluyo que existe una alta y significativa correlación de 0,656 entre liderazgo transformacional y gestión pedagógico (p.1).

La investigación cobra relevancia debido a que ya que evidenció la necesidad de que las características de liderazgo son necesarias para el proceso formativo de los docentes para que puedan motivar e inspirar a sus alumnos en la adquisición de conocimiento. Tal como se indica su relevancia en el campo educacional, estas características pueden ser homologadas y utilizadas en el ámbito organizacional.

- b) Guillen, D. (2016) en su tesis “Comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa SIC Lideres en Servicios – Independencia – 2015”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano indica lo siguiente:

Se estudia la relación entre la comunicación organizacional interna y desempeño

laboral en la empresa Sic Líderes en Servicios; empresa contratada por la Compañía Movistar para atender los procesos de postventa de sus clientes y en la cual se ha evidenciado que la comunicación organizacional no es eficaz entre el líder y los subordinados, evidenciándose la falta de comunicación para la organización. Por ello, es necesario considerar la uniformidad de criterios y de políticas para compensar la descentralización de las operaciones y el flujo de información dentro de la empresa.

El estudio de tipo básica y de campo un nivel correlacional, se realizó mediante una metodología cuantitativa a un nivel correlacional, en una población de trabajadores de la empresa SIC Líderes en Servicios, por ser una población de 45 colaboradores la investigación será realizada con todos sus trabajadores (p.11).

La presente investigación cobra importancia ya que muestra la relación significativa entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral, mostrándola como una herramienta poderosa para poder lograr un equipo de trabajo integrado y alineado a los objetivos organizacionales.

- c) Delgado, J. y Nuñez, G. (2015) , en su tesis "El rol de la Comunicación Interna en la gestión del Cambio Organizacional: Evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú, para optar el grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas indican que dicho trabajo de investigación fue realizado en una empresa transnacional, cuya operación se ha caracterizado por diferentes procesos de cambio desde que llegaron a Perú, siendo el último el que más ha impactado en sus trabajadores, ya que desde el inicio trajo consigo la eliminación del área de Comunicación Interna, área que debió ser de soporte en esta transición. Producto de todo ello, se observa una exigencia continua por parte de los trabajadores para el involucramiento en este proceso, ya que desconocen los avances de este, y por la falta de información se observa desmotivación y malestar de los colaboradores al no conocer las implicancias del cambio(p,10).

Este estudio evidencia que la falta de una adecuada comunicación interna impacta

directamente en los procesos y operatividad de la empresa, incidiendo también en los costos de operación de la organización.

- d) Sorados, M. (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación explica y describe que las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa.

La importancia del trabajo antes citado para la presente investigación radica en que la identificación de características de liderazgo en los docentes podrá lograr sostenibilidad en la calidad educativa gestando así mejores profesionales en nuestro país. Dicha investigación puede ser utilizada como ejemplo y llevada al ámbito organizacional para fortalecer el liderazgo en las organizaciones empresariales.

Investigaciones Internacionales

- a) Siles, B. (2015) en su tesis doctoral “Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional.” (España) Indica que el propósito de este estudio es investigar sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprededurismo y la mediación de la cultura organizacional se lleva a cabo a nivel de percepciones individuales sobre tales fenómenos, de profesionales y ejecutivos que laboran en organizaciones de distinto tipo y tamaño. Los datos se recogen a través de un cuestionario que se llena de manera individual y sus resultados proveen acciones generales a considerar frente a los elementos que intervienen en estas relaciones. Se utiliza un enfoque de competencias en la perspectiva de los constructos utilizados (p.15).

La relevancia de la investigación se encuentra en el énfasis en propiciar conductas, actitudes que promuevan el liderazgo transformacional lo cual promueve una

organización más flexible y abierta al cambio.

- b) Jiménez, C (2014), en su tesis “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”(Colombia), para optar el grado de Maestro en Psicología, indica que la investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos (p.14).

- c) Di Paolo, B. (2013), en su tesis de maestría “La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional” (Argentina), pretende profundizar en las principales teorías que abordan la comunicación corporativa tradicional de modo de detectar aquellas nociones cuyo potencial heurístico sea aplicable al ámbito de las OSC. Para ello, este trabajo propone realizar un estudio de campo desde un enfoque cualitativo, el cual comprende tres casos de estudio en organizaciones del Gran Mendoza: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos. El análisis reflejó que tanto las necesidades como las prácticas en comunicación en las OSC se orientan a los saberes técnicos y al uso de las principales herramientas de la comunicación corporativa tradicional: publicidad, periodismo, comunicación institucional, tecnologías de la información, etc. Entre las principales divergencias encontradas se plantea que el rol de la comunicación en cada caso subtiende un concepto de sociedad civil y de sujeto de la comunicación diferente. De allí que los públicos, el ciudadano y el actor social, se constituyen como sujetos de las prácticas comunicacionales y de las intervenciones de acuerdo con cada proyecto institucional.

La importancia de esta investigación se encuentra en que nos permite evidenciar que gracias a la comunicación organizacional cumple un rol importante en pro del

alcance de los objetivos y la misión en las organizaciones.

- d) Prior, D. (2005), en su tesis doctoral “Liderazgo y Eficiencia en la Educación primaria: El caso de Chile”, (España); pretende medir el desempeño de los establecimientos educacionales en Chile y también medir el liderazgo ejercido por los directores de los establecimientos organizacionales. Debido a lo antes mencionado es investigación cobra relevancia porque evidencia la necesidad de herramientas de liderazgo para lograr eficiencias en la gestión educativa, lo cual también puede ser replicado en las organizaciones empresariales.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos)

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins y Judge, 2009), Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz y Salanova, 2011).

Según Maxwell (2000), las 21 Cualidades Indispensables de un Líder son:

1. Carácter.
2. Carisma.
3. Compromiso.
4. Comunicación.
5. Capacidad la excelencia.
6. Valentía.
7. Discernimientos.
8. Concentración.
9. Generosidad.
10. Iniciativa.
11. Escuchar.
12. Pasión.
13. Actitud Positiva.
14. Solución De Problemas.

15. Relaciones.
16. Responsabilidad
17. Seguridad.
18. Servicio.
19. Aprender.
20. Visión.

2.3.1. Modelos de tradicionales de Liderazgo.

Varios autores han estudiado a través del tiempo, por ello varios autores han descrito los diferentes métodos y modelos que han surgido los cuales fueron descrito y documentados para encontrar estas investigaciones al alcance de quien lo necesite

A continuación, revisaremos los diferentes modelos de liderazgo que se han desarrollado a través de los años:

a) Modelo Conductual

El modelo conductual se desarrolló entre los años 1940 y 1950, el modelo se basó en el ¿Qué? y ¿Como? Respecto al hacer de los líderes, así como también indicar las conductas que diferencian al líder de los demás individuos.

Los estudios mas representativos de este modelo son:

- Estudios de la Universidad de Ohio (1940): Este estudio identifica dos dimensiones respecto al accionar del líder: consideración y estructura del inicio. Este estudio se define Consideración como “preocupación del líder por el bienestar y satisfacción de sus seguidores, así como su preocupación para mantener buenas relaciones de mutua confianza y respeto entre los miembros del equipo” (Pereda, 2018, pág. 37). Por otro lado, el estudio define a estructura de Inicio como “el grado en que el líder define su papel y las funciones, roles y tareas del equipo” (Pereda, 2018, pág. 37)
- Estudios del a Universidad de Michigan (1947): El estudio también habla de dos dimensiones una respecto a la orientación del empleado y orientación a la producción. La investigación concluyo que los lideres “líderes que

mostraban mayor interés por los empleados y las relaciones interpersonales, sobre los que brindaban prioridad a los aspectos técnicos” (Arbayza, 2010, pág. 205).

- Estudios de la Rejilla Gerencial de Blake, Robert R., Jane S. Mouton (1960)
La investigación respecto a cuatro extremos los cuales son citados en (Arbayza, 2010)
 - Estilo 1.1: Los líderes se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos.
 - Estilo 9.9: Los líderes muestran la mayor dedicación posible tanto hacia las personas como hacia la producción. Se armonizan las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.
 - Estilo 1.9: Los líderes muestran poca o ninguna preocupación por la producción y solo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.
 - Estilo 9.1: los líderes solo se preocupan por desarrollar una operación eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por el personal y son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

b) Modelos Situacionales

El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder”. (Covey, 2005, pág. 391).

c) Modelo de la Contingencia

Este modelo sustenta que el líder ejerce influencia en sus subordinados sobre la dependencia de las situaciones. Los factores que intervienen en este modelo:

- La relación entre el líder y sus miembros: “Hace referencia al nivel de confianza y respeto que los seguidores manifiestan por su líder”. (Arbayza, 2010)
- Estructura de la tarea: “Referencia al grado en el cual las labores se estipulan y explican para que sean realizadas por medio de instrucciones previamente establecidas”. (Arbayza, 2010)
- La posición del poder del líder: “Es el grado en que la postura del líder le permite ejercer influencia en sus subordinados para que éstos se adhieran a él y acepten su dirección” (Arbayza, 2010)

d) El modelo situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría se basa en que no existe un estilo óptimo para las situaciones. Este modelo se centra en los seguidores, indica que elegir el estilo correcto de liderazgo va a estar basado en la madurez de sus seguidores.

Las dimensiones que propone este modelo son:

- Orientado a la tarea: “Capacidad de organizar y definir los roles de los seguidores, de explicar las actividades que cada uno debe realizar y establecer los patrones de organización, canales y medios de comunicación y formas para conseguir la consecución de dichos trabajos” (Pereda, 2018, pág. 52).
- Orientado a las relaciones: “El líder capacitado para desarrollar y mantener las relaciones personales entre el líder y el grupo, genera canales de comunicación y soporte emocional”. (Pereda, 2018, pág. 52).

En la siguiente figura se puede ver los diferentes estilos de liderazgo que se pueden obtener tomando en consideración la conducta y la madurez de los seguidores. Los estilos que se obtendrán son los siguientes:

- Receptivo M1
- Consultivo M2

- Participativo M3
- Autosuficiente M4

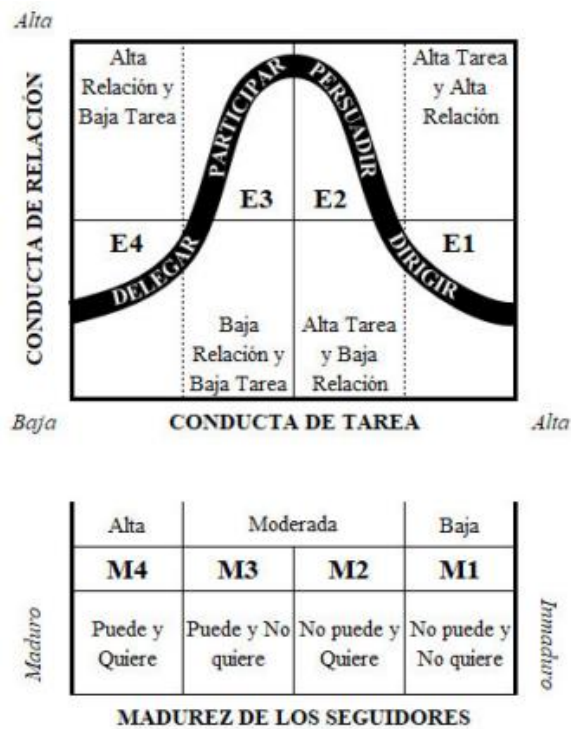


Figura 01: Modelo de Hersey y Blanchard

Fuente (Pereda, 2018)

e) El Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago

Desarrollado durante los años 70's este modelo "provee un conjunto de reglas para determinar el grado de participación en la toma de decisiones en diferentes situaciones" (Ramírez, 2017).

El modelo propone cinco estilos de liderazgo, los cuales se encuentran asociados a la toma de decisiones y la participación de los subordinados.

- Estilo de decisión.
- Estilo de conducta individual.
- Estilo de consulta a su equipo.
- Estilo facilitador.
- Estilo de delegación.

El siguiente grafico explica los estilos que propone el modelo, y los diferentes resultados que se obtienen cuando el liderazgo se basa en el lideres o en el subordinado.

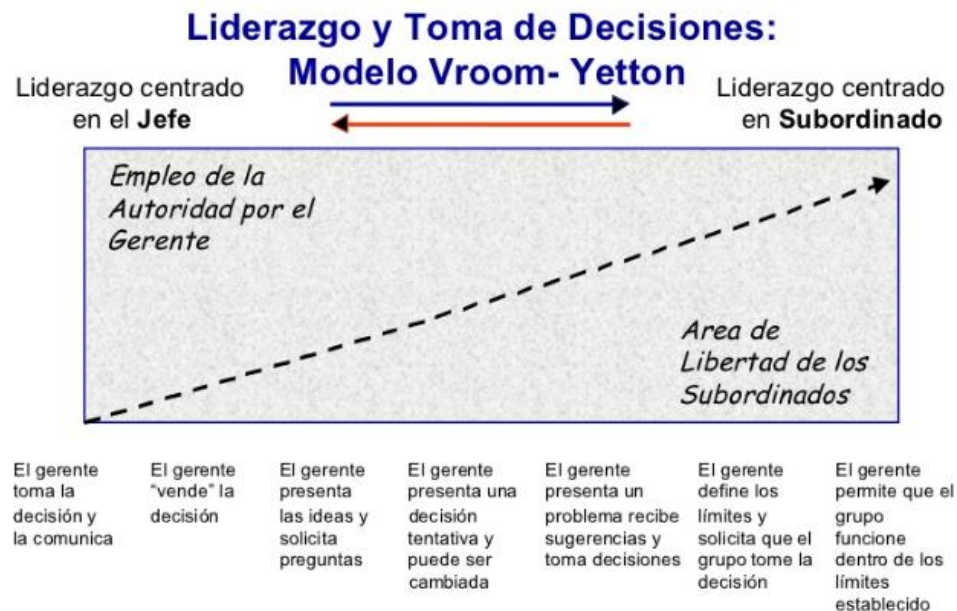


Figura 02: Modelo Vroom - Yetton

Fuente (Pereda, 2018)

f) El liderazgo transaccional

Se remonta a la década de los 90's y se fundamenta en que los líderes motivan a los subordinados estableciendo las metas a alcanzar y definiendo claramente los roles y las tareas. La base de este modelo es el intercambio, el subordinado brinda su servicio y obtiene a cambio un sueldo y otros beneficios. Además, el líder proporciona los recursos necesarios, les brinda su interés y ellos reconocen su labor.

g) Liderazgo Transformacional

Este modelo es de base moral, indica que existen tres modos de influir en los seguidores: "aumentar la conciencia de la importancia, valor de la tarea, concentrarse en metas y activar las necesidades de mayor orden". El principal representante de este modelo Bass (1981) desarrolló el siguiente cuestionario "1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

La siguiente tabla (Tabla 01) nos ayuda apreciar de una manera más interactiva resumida el desarrollo de las teorías del liderazgo a través del tiempo desde antes de mediados del siglo XX hasta la primera década del siglo XXI.

Tabla 01: Desarrollo de teorías del liderazgo

Teorías del Liderazgo								
	Rasgos	Conductual	Contingencia	Múltip.Niveles	Neo Carismático	Proc. Informac	Prominentes	Nuevas Direcciones
2009 - 2000	Atributos del Liderazgo	Empowerment Compartido Habilidades	Contingencia	Parejas (Diádicos) LMX	Carismático Transformacional 1	Percepción líder Seguidor	Poder Influencia Trabajo gerencial	Innovación Cambio Virtualidad- Contexto - Auténtico/Ética- Estratégico Emociones Ejecutivo
1990	Más competen Lid. Destructiv. Intelligen.Soc. Creatividad.ad Personalidad	Dimensiones Conductuales OhioStateU	Proc. Decisión PathGoalTh. SstitutosdeL Conting. Fiedler	LMX Diádicos-Equipo Relac. Múltiples Individualizado	Carismático-Transformacional 1 Neo weberianos	Teorías implícitasdel liderazgo (Prototipo) Cognitivo	Romance del líder. Escalones Superior Castigos y Premios Poder Influencia	Diversidad Sucesión - Cross Cultural- Cambio social- Integridad-Auto liderazgo- Servidor (Servant)
1980	Rasgos de personalidad Intel. Múltiples Nace- Hace		Situacional Invest Cognitiva Proce Decisión	Relación líder - seguidor (LMX)	Carismático - Transformacional 1	Procesa Inform y liderazgo T. Implícitas		Contextual
1970	Mot Implícitos Dominancia - Flexibilidad		Path Goal Th Contingente Sstituos de L Proc Decisión	Relación diádica vertical	Carismático			
1960		Cuadrilla BM Maslow Argyris McGregor						
1950	Inteligencia Predominio	Ohio State U. Michigan U.	Grupo/social (Homans)					
1940	Inteligencia Predominio							
Antes 1940	Gran Hombre Guerrero				Weber (1924)			

Fuente: Antonakis *et al*,2004

Elaboración: Elaboración Propia.

Liderazgo Estratégico.

El modelo se centra en la idea de cambio y en la preparación de la organización para el futuro, además de ello se focaliza en el entorno empresarial, así como las oportunidades y riesgos.

Handscombe y Norman (1993), mencionan siete objetivos del proceso estratégico:

- Construir una visión realista del mundo.
- Alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas.
- Desarrollar el equipo de alta dirección.
- Prestar atención al cliente y a la nueva tecnología.
- Adaptarse al cambio.
- Proporcionar un marco de referencia.
- Entregar criterios objetivos para evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.

La siguiente figura (Figura 03) nos muestra a modo de resumen la evolución del liderazgo estratégico, y de la evolución del concepto de estrategia a través del tiempo desde la década de los años cincuenta hasta el año 2000.



Figura 03: Evolución de la Estrategia

Fuente: M, Vogel – 2015

Elaboración: Elaboración Propia

La comunicación

En el siguiente acápite revisaremos acápite revisaremos los conceptos, teoría y desarrollo de la Comunicación Organizacional.

La siguiente figura nos muestra las diferentes teorías referentes a la comunicación organizacional a través del tiempo.

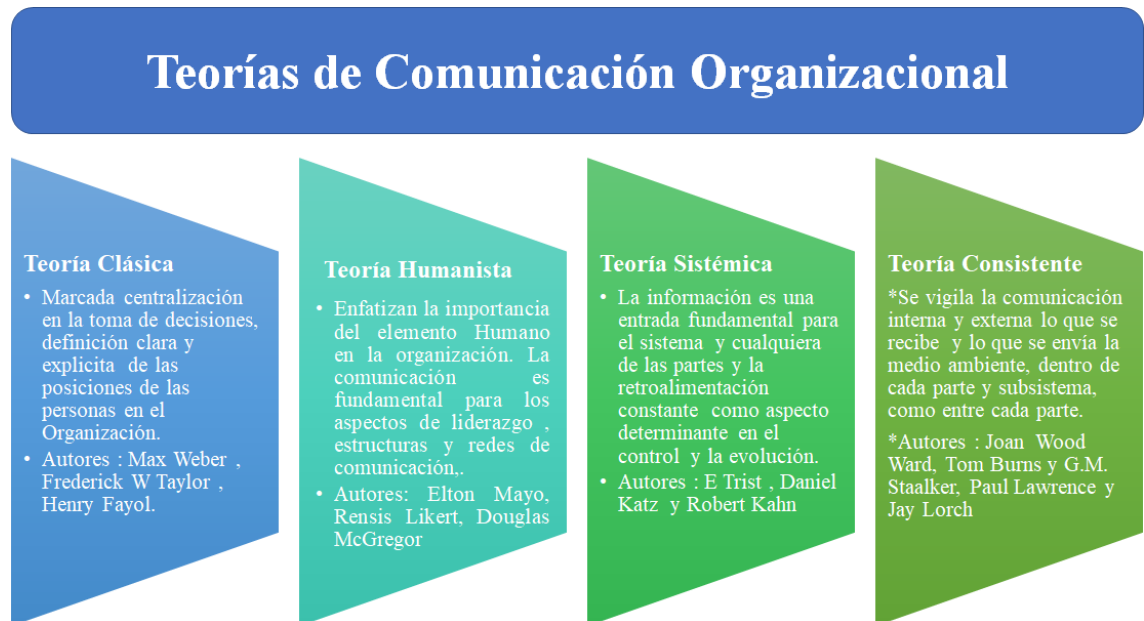


Figura 04: Teorías de Comunicación Organizacional

Fuente: Arturo Villascusa

En 1920 se iniciaron los estudios de comunicación, desde aquel tiempo se han tomado acciones y denotados esfuerzos intelectuales que, por modelar los componentes de la acción comunicativa, entre ellos tenemos el modelo de Harold Laswell (1948), quien distingue entre:

- Emisor: ¿Quién dice?, el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.
- Mensaje: Lo que dice y expresa el emisor.
- Medio: ¿Por qué canal? (Análisis de los medios) - la radio, la prensa, las películas y otros canales.
- Canal: Es el medio físico por el cual se envía el mensaje.
- Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.

- Efecto del emisor: ¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos) - impacto sobre las audiencias. Efecto: que es lo que quiere que el Emisor capte o entienda.

También destaca en el campo de comunicación humana el modelo de Charles Osgood y Wilbur – Scheramm (1954), donde indican que la comunicación humana se caracteriza por ser circular, dicho modelo indica que cada parte de la acción comunicativa codifica, interpreta y decodifica el mensaje.

Años más tarde, se realizaron contribuciones significativas a la teoría de la comunicación como la de Gregory Bateson quien diferencio entre comunicación interpersonal, grupal y cultural.

Otro modelo es el de Berlo (1960) quien se interesó por comprender la relación de los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento, quien identifica los siguientes contenidos:

- Fuente: Constituye el origen, el punto de partida sensible a factores como las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la posición sociocultural.
- Codificador: Traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Supone habilidades de hablar y escribir.
- Mensaje: Es el producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.
- Canal: Es el vehículo de transporte el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción.
- Receptor - Decodificador: Es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código. (Info América, 2011).

Por último, Kreps (1995) señala que la comunicación "ayuda a los miembros de la organización a responder de manera apropiada a las restricciones constantes de la vida de la organización al permitirles conocer y adaptarse a las tareas y a los problemas cambiantes". Además, permitirá a los miembros de la organización

[analizar experiencias críticas de la organización y desarrollar información relevante que desmitifica las actividades completas de la organización Kreps (1995).

Definiciones de Comunicación Organizacional

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

Veamos algunos aspectos para tomar en consideración:

- Plan estratégico de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- Normas generales de comunicación: Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan Anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

Para Robins (1996) la comunicación organizacional se refiere a aquel flujo de información que existe dentro de las organizaciones por los diversos canales y redes presentes dentro de ella.

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- **La Comunicación descendente:** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- **Comunicación lateral (horizontal):** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable las comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicación, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Tipos de comunicación organizacional

En las organizaciones la comunicación se clasifica según la orientación hacia un receptor o público.

Para Oviedo 2002 lo clasifica en Público:

- Interno
- Externo
- Interesados

Según la clasificación de Oviedo 2002, la materia de estudio de este presente trabajo es la comunicación interna.

Estilos de comunicación organizacional.

Para Rensis Likert (1968) existen 4 sistemas de liderazgo que se traducen en estilos gerenciales de comunicación que son:

- Liderazgo autoritario explotador: Los directivos son muy autoritarios confían poco en sus subordinados motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan de la comunicación descendente. La toma de decisiones solo se toma en los niveles superiores de la organización.
- Liderazgo autoritario paternal: Los directivos son condescendientes con los subordinados, los motivan con recompensas y en parte con temor y castigo. Existe poca comunicación ascendente y permiten cierta delegación de toma de decisiones.
- Liderazgo consultivo: Los directivos tiene cierta confianza en sus subordinados, utilizan sus ideas y opiniones. Están en los flujos de información ascendente y descendente, toman decisiones generales y políticas amplias en el nivel superior, pero les permiten tomar decisiones concretas en niveles inferiores y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

- Liderazgo participativo y democrático: Los directivos tienen confianza completa en sus subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones, y las utilizan de manera constructiva, recompensan a sus subordinados de manera económica según la participación e integración con el grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido, participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros y promueven la toma de decisiones en toda la organización.

Teoría de estilos de comunicación del estudio

Las formas que adopta la comunicación organizacional se definen en función de la habilidad para utilizar la exposición y retroalimentación en la comunicación con personal subordinado, según Donnelly – Gibson- Ivancevich 1995 define cuatro estilos gerenciales de comunicación:

- Tipo A: Los gerentes no emplean exposición ni retroalimentación, no están dispuestos a compartir sus conocimientos o el de otros. Demuestran ansiedad y hostilidad, se presentan en apariencia como reservados y fríos para con los demás. En las organizaciones con gerentes Tipo A las comunicaciones interpersonales son inefectivas, pobre con carencia de creatividad intelectual, ellos son típicamente líderes autocráticos.
- Tipo B: Los gerentes de este estilo de comunicación mantiene buenas relaciones con sus trabajadores, pero no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos. No emplean con facilidad la exposición, deben confiar en la retroalimentación. Es probable que no generen confianza entre sus subalternos, ya que perciben que dichos gerentes no expresan sus ideas y opiniones. Es frecuente en los gerentes que desean ser líderes.
- Tipo C: Este tipo de gerentes se caracterizan por estar interesados solo en sus propias ideas y opiniones, no en la de los demás, utilizando la exposición a expensas de la retroalimentación. Sus subordinados perciben fácilmente que el gerente no está interesado en comunicarse, a este tipo de gerente solo le interesa ejercer control sobre ellos, por ello es altamente probable que los subordinados

se encuentren hostiles, inseguros y resentidos frente a este tipo de gerentes.

- Tipo D: Este tipo de gerentes tiene la confianza de expresar sus sentimientos a otros y de permitir que otros expresen los propios, son comunicadores eficaces, al encontrar el equilibrio entre la exposición y la retroalimentación. Este tipo de gerentes son aquellos que se sienten cómodos y seguros en su cargo y exponen libremente sus propios sentimientos y obtienen retroalimentación de los demás.

2.4 Definición de términos básicos

- a) **Liderazgo:** “Influencia interpersonal ejercida en una determinada situación para la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana. Fenómeno social que incluye dos dimensiones: La capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse y la tendencia de los subordinados a seguir a aquello que perciben como instrumento para perseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales (Chiavenato 2001)”.
- b) **Estilo de liderazgo autocrático:** “Este estilo dicta los métodos de trabajo, la toma de decisiones es centralizadas y la participación de los subordinados es limitada (Robins – Coulter, 2005)”.
- c) **Estilo de liderazgo democrático:** “Este estilo permite la participación de los subordinados delega la autoridad y fomenta la participación del subordinado. (Robins – Coulter, 2005)
- d) **Estilo de liderazgo Laissez faire:** “Este estilo da libertad al grupo para la toma de decisiones y las metodologías de trabajo. (Robins – Coulter, 2005).
- e) **Estrategia:** Alfred Chandler y Kenneth Andrews, indican que la estrategia es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente

económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización. Citado en (G. Ronda 2016).

- f) **Comunicación:** “Proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe (Chiavenato 2001)”.
- g) **Comunicación Interna:** Peña & Batalla (2016) indican que Peña, Henar & Wandosell señalan que: comunicación interna es la comunicación más natural que se produce en una organización, consideran que es la primera herramienta que encuentra un director de comunicaciones para establecer una estrategia inteligente y que este tipo de comunicación es importante porque gestiona el funcionamiento de los recursos humanos, productividad y clima.
- h) **Estilos de comunicación:** Se refiere a las formas que adopta la comunicación en función de la habilidad y disposición para utilizar la exposición y retroalimentación en la comunicación con el subordinado por parte del superior.
- i) **Clima Organizacional:** “Conjunto de percepciones que tienen los trabajadores con respecto a su organización y al impacto que estas percepciones tienen sobre el rendimiento laboral (Taype, 2015).
- j) **Comunicación intrapersonal.** – “Cuando el mensaje es codificado para que las personas puedan realizar su emisión a su entorno” (M, Tessi 2009)”. Este tipo de comunicación es efectuada en el centro cerebral de las personas, en donde los sentimientos, los pensamientos, percepciones y emociones podrían modificar el significado verdadero de los mensajes
- k) **Comunicación interpersonal.** - Tipo de comunicación que se produce en el nivel de las relaciones humanas de manera directa y con mucha intensidad. En la comunicación humana se considera este tipo de comunicación como una de las más efectivas. (P. Zayas 2011)”.

- 1) **Comunicación institucional:** “Tipo de comunicación organizada que se produce entre la institución o sus representantes, enfocada a las personas y a las agrupaciones del entorno social en el que se desarrolla sus actividades. (C.M. Domínguez-Palacios 2015)”.

2.5 Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis

El estudio de la presente investigación se encuentra basado en las siguientes teorías:

Respecto a las estrategias de liderazgo, se basa en la teoriza de Likert respecto a los estilos de liderazgo se tiene lo siguiente:



Figura 05: Teoría del Sistema de Liker

Fuente: Rensis Lockert (2005)

En lo que se refiere a la comunicación organizacional interna la presente investigación se encuentra basada en la teoría de Donelly – Gibson- Ivancevich la cual se detalla en la siguiente figura:

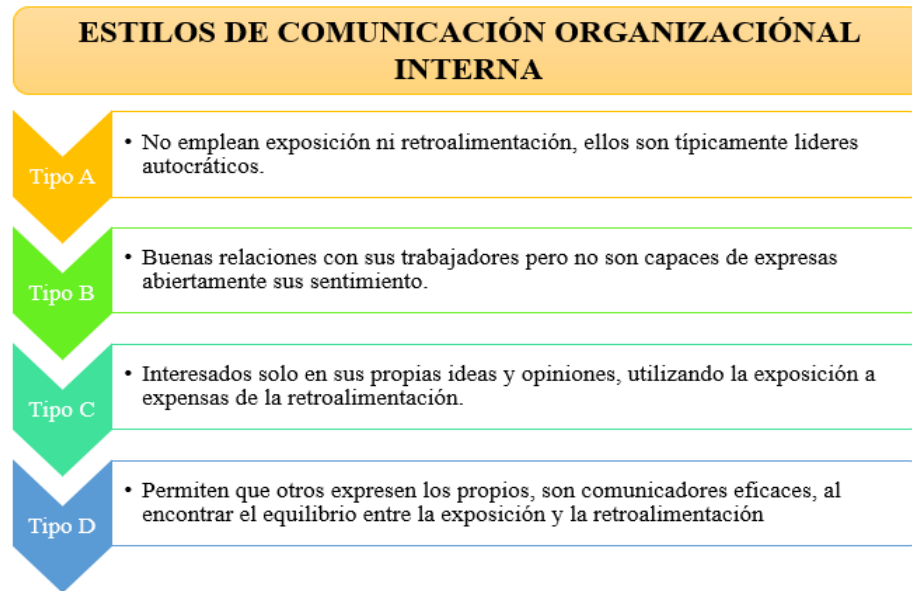


Figura 06: Estilos de comunicación

Fuente: Donelly – Gibson- Ivancevich 1995

En lo que refiere al tema de Clima organizacional se tomó de referencia la teoría de Likert, la cual se desarrolla a continuación:

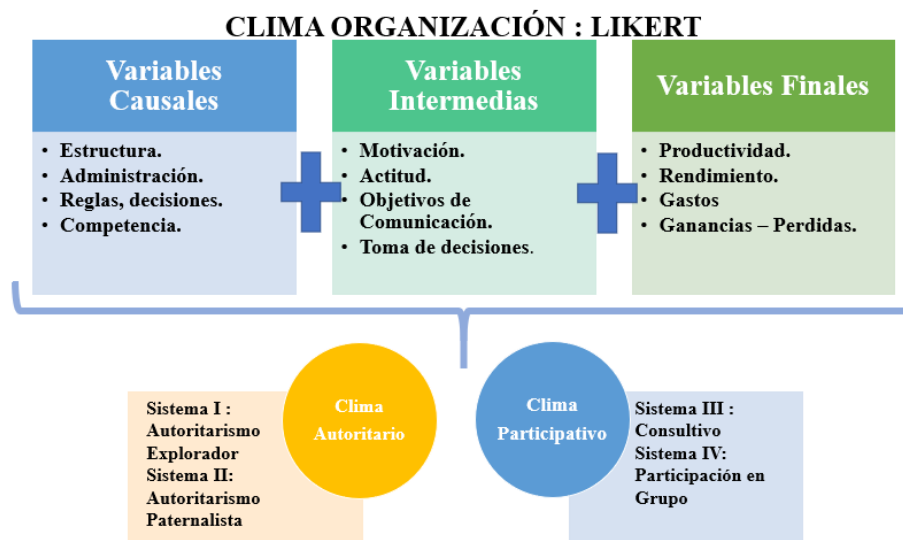


Figura 07: Clima Organizacional

Fuente: R.Suárez – 2008

2.6 Hipótesis:

2.6.1 Hipótesis general

Si se aplican estrategias en liderazgo entonces mejorará la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.

2.6.2 Hipótesis específicas

- a. El diseño e implementación de un plan de comunicaciones mejorará la difusión de información corporativa en una empresa de servicios de Lima.
- b. Si se implementa la evaluación/indicadores de medición entonces mejorará la organización y gestión de comunicaciones de una empresa de servicios de Lima
- c. El diseño de estrategias de mejoramiento del clima organizacional consolidará el sentido de conexión y lazos de comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.

2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores)

Independiente

- Estrategias de Liderazgo.
- Plan de Comunicaciones
- Evaluación / indicadores de medición.
- Clima organizacional.

Dependiente

- Difusión de la información
- Organización y gestión de las comunicaciones

- Conexión y lazos de comunicación

Indicadores

- % De satisfacción con el Líder.
- % de Satisfacción de la comunicación organizacional interna.
- % De trabajadores que conocen el plan de comunicación.
- % de trabajadores que comprenden la comunicación organización interna.
- % de trabajadores satisfechos con el clima organizacional.

Tabla 02: Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Estrategias de Liderazgo	% De satisfacción con el Líder.	Serie de recomendaciones y planificaciones que se establecen en pro de reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado.	Lineamientos establecidos dentro de la organización para poder alcanzarlo os objetivos organizacionales
Plan de comunicación	% De trabajadores que conocen el plan de comunicación	Es la ideación, planificación y gestión de las vías de distribución de un contenido para alcanzar el objetivo definido en su creación.	Pasos establecidos y utilización de canales de comunicación para propagar la información organizacional.
Evaluación / indicadores de medición.	% de trabajadores de comprenden el plan de difusión	Instrumentos o mecanismos utilizados para indicar en que grado o medida se están logrando los objetivos organizacionales establecidos.	Índices establecidos dentro de la organización para poder medir los objetivos establecidos dentro de la organización
Clima organizacional.	% de trabajadores satisfechos con el clima organizacional	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.	Es la percepción de los empleados respecto al aspecto intrínseco y extrínseco de lo que ofrece la organización al empleado.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Comunicación organizacional interna	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna	Proceso por medio del cual los miembros de la organización recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.	Conjunto de técnicas y actividades destinadas a transmitir todo lo concerniente al presente o cambios dentro de la organización.

Fuente: Recursos Humanos y Organización

Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, método y diseño de la investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente estudio es de tipo aplicativo, ya que busca resolver la problemática respecto al liderazgo y la comunicación organizacional interna que se presenta en una empresa de servicios de la ciudad de Lima. Murillo (2008), indica que la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación

Método de la investigación

La presente investigación es cuantitativa, porque busca determinar las características de las relaciones entre las variables, los datos son numéricos, se cuantifican y se someten a análisis estadísticos.

Para Tamayo (2007), el método de investigación cuantitativa consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es Correlacional. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2006) este tipo de investigación se utiliza cuando tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un concepto en particular. Asocia variables mediante un patrón predecible de un grupo.

3.2. Población y muestra

La población está comprendida por todos los colaboradores de una empresa de servicios de Lima.

Tabla 03: Fuerza Laboral Empresa

Detalle	2018	2019	Variación
Ejecutivos	25	24	-1
Líderes y Profesionales	204	198	-6
Técnicos	110	82	-28
Administrativos	111	114	3
Totales	450	418	-32

Fuente: Recursos Humanos y Organización (Empresa de Servicios)

Actualmente la planilla de la organización es de 418 personas (junio 2019)

Muestra

El método de muestreo es no probabilístico (no aleatoria) de tipo intencional. El muestreo es por accidente porque se basa exclusivamente en la selección de casos que serán más convenientes para el propósito del estudio. Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad). Para la presente investigación se utilizó al área de administración de personal y nómina el cual está compuesto por 24 personas divididas en dos áreas compuestas por 12 personas cada una, y con un jefe para cada una de ellas.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Dentro de las técnicas a utilizar se encuentran las siguientes:

- Observación Directa.
- Entrevistas.
- Tesis.

Instrumentos

- Fichas.
- Cuestionarios
- Excel
- Utilización de software estadístico

3.4 Descripción de procedimientos de análisis

En la presente investigación se utilizó la encuesta tipo Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert durante los años treinta y lo definió de la siguiente manera: “Conjunto de ítems presentando en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, 2014, pág. 238).

Adicionalmente (Hernández, 2014) afirma que:

Cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final de su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (pág. 238).

Los resultados serán analizados a través del software estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solution) versión 24.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

El presente estudio se enfocó en investigar la relación entre las variables de estrategias de liderazgo y comunicación.

Las encuestas realizadas fueron: la prueba de Kurt Lewin y el Cuestionario de Estilos de comunicación.

Dentro de los aspectos considerados para el tratamiento de las encuestas se tomaron en cuenta distintas variables, entre ellas:

Plan de difusión de la información corporativa

Se elaboró un plan de difusión de la información corporativa a través de un equipo multidisciplinario, desarrollándose las siguientes fases:

- **Fase I: Revisión de las herramientas existentes y los canales de comunicación:**
Se revisó las herramientas basado en la construcción de equipos, desarrollándose actividades recreativas e integradoras, afianzando la confianza, fidelidad y comunicación entre las personas para conseguir la construcción de equipos de trabajo sólidos y eficaces, tomando en cuenta la diversidad de las dinámicas de trabajo. Las herramientas de comunicación y los canales existentes en la organización son la intranet, revista de la empresa, buzón de sugerencias, encuestas.
- **Fase II: Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora.** Se plantearon las siguientes preguntas:
 - ¿Qué comunicar?: El objeto que deseamos comunicar al interior de la organización, es la de poder comunicar los objetivos organizacionales de manera transversal.
 - ¿Cómo lo comunicamos? De qué manera o que medio será utilizado para comunicar. El medio utilizado es a través de la intranet y correos corporativos, las reuniones de comunicaciones

de manera global, y luego reuniones de equipo y de área para absolver cualquier duda que se pueda generar respecto a este punto.

- ¿Para qué comunicamos? Lo que se busca es internalizar los objetivos organizacionales en los colaboradores de la empresa. Los objetivos para alcanzar para este año son:
 - Incrementar la participación en el mercado en un 10 %.
 - Participar en los “Great Place to Work” para el siguiente año y quedar dentro de las 10 mejores empresas para trabajar en el sector servicios.
 - Divulgar las buenas practicas organizacionales y hacerlas de conocimiento de toda la organización.
 - Aumentar en 8 % el compromiso de los colaboradores de la empresa.

- **Fase III: Diagnóstico actual de la comunicación interna.** Se identificaron los siguientes aspectos:

- Los objetivos organizacionales no estaban llegando a todos los colaboradores. Esto se identificó a través de encuestas y entrevistas directas a los colaboradores, consultando si los conocían y si sabían que era lo que se esperaba de ellos en la organización.
- Los trabajadores consideran que sus iniciativas no estan siendo recibidas con aceptación por parte de los jefes. En las reuniones de retroalimentación de los colaboradores se detectó que el 35 % de ellos indicaba que cada iniciativa propuesta en el transcurso del año anterior solo era escuchada por el jefe, quien solo las recibía y no eran ofrecidas a gerencia como propuestas de innovación o de cambio.

- **Fase IV: Elaboración/Diseño del Plan de Comunicación Interna.**

Tabla 04: Plan de Comunicación Interna

(1) PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES	(2) COLABORAR EN LOS PROCESOS	(3) ASIGNAR RESPONSABLES POR ÁREAS	(4) MOTIVACIÓN AL EMPLEADO
Integración para mejorar la comunicación	Integración de los procesos	Buscar objetivo que cumplir.	Mejora el desempeño en el trabajo
(5) COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	(6) REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO	(7) DISEÑO DEL PLAN	(8) SEGUIMIENTO
Apoyo de los directivos	Detectar a tiempo las carencias y necesidades	Seleccionar y planificar acciones.	Retroalimentación y mejoramiento

Fuente: Recursos Humanos y Organización
Elaboración Propia

- **Fase V: Revisión, aprobación e implantación del Plan.** La revisión fue a través de un equipo interdisciplinario de focal's points, el equipo interdisciplinario llevo las inquietudes incomodidades a sus "meetings" donde discutieron las propuestas, y las acciones a seguir para la implementación del plan. Una vez cerrado este tema, pasa a comité de dirección para su aprobación, los líderes de la organización deciden si se prueba o no la propuesta del plan de comunicación
- **Fase VI: Evaluación de resultados/indicadores. Propuestas de mejora.**
Optimizar los canales de comunicación mediante el uso de herramientas y así mejorar la comunicación organizacional interna. Las herramientas utilizadas son:
 - Reuniones de Grupos de Trabajo: Este equipo se encargará de las actividades y los pasos a seguir para poner en practica el plan de comunicación.
 - Selección de los lideres de comunicación: Estas personas servirán de puente entre lo que la organización desea comunicar y los trabajadores.
 - Charlas: A través de un programa llamado "People talks" se transmite el conocimiento respecto a buenas prácticas en el trabajo.

- Retroalimentación: Evaluar los acontecimientos positivos y negativos, y ver las acciones correctivas de ser necesarias.

Evaluación/indicadores de medición

Los indicadores son elementos observables, información transformable en valores numéricos que nos va a permitir realizar operaciones de cálculo, estadísticas, que nos permiten nuevas operaciones para describir la realidad estudiada, comprenderla, explicar e incluso predecir acontecimientos en términos probabilísticos A, Latorre (2005).

Los indicadores relevantes utilizados en la organización son los siguientes:

- % de satisfacción con el Líder. A través de este indicador se busca conocer si los líderes cuentan con la aceptación por parte de los colaboradores, y este puede guiar a los colaboradores a la obtención de los objetivos organizacionales.
- % de trabajadores que conocen el plan de comunicación. Identificar cuales serian los problemas de plan de comunicación y ajustarlo para hacerlo más efectivo.
- % de trabajadores de comprenden la comunicación organización interna. Se pretenden que los colaboradores no solo sepan que existe un plan de comunicaciones, sino que este también sea entendido por los colaboradores.
- % de trabajadores satisfechos con el clima organizacional. Este indicador nos permitirá saber si los colaboradores se sienten cómodos o no en la organización.
- % de Satisfacción de la comunicación organizacional interna.

Clima Organizacional

Se elaboró y gestionó un plan de mejora, basado en diferentes aspectos como el compromiso, el liderazgo, el desarrollo personal y la motivación, con la suma de estos ejes se pretende potenciar la comunicación organizacional de la empresa y se realizaron las siguientes acciones:

- Se programaron capacitaciones en el desarrollo de habilidades interpersonales con

el fin de mejorar y optimizar sus destrezas (en escucha activa, respeto, tolerancia y convivencia y resolución de conflictos).

- Se potenciaron los canales de comunicación para poder difundir y potenciar la transferencia de información a los colaboradores en general. Los canales de comunicación aportan mucha importancia para el crecimiento de la organización, siendo herramienta fundamental, potenciaremos el canal de comunicación en forma masiva en el personal mediante la tecnología manteniéndonos a la vanguardia, es así que utilizaremos los medios como correo electrónico, newsletters, el chat, las redes sociales, servicios de videollamadas, los blogs, grupos de whatsApps etc. No dejaremos de lado los ya utilizados medios escritos y orales.

Los canales utilizados para transmitir la información, destacaremos la importancia de la implementación de un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción en la organización, ya que el personal tiene mucho que aportar para el crecimiento de la organización.

- Se impulsaron espacios de intercambio donde los colaboradores puedan intercambiar problemáticas de área y exponer logros e iniciativas.

Mediante la aplicación de dichas acciones se espera conseguir lo siguiente:

- Aumento en la productividad del personal, esto enfocado en aumentar significativamente en 15 % la productividad actual del personal en 90 días.
- Mejorar la motivación del personal. La comunicación fluida y adecuada, el buen trato entre ellos, trabajos en equipo, liderazgo, compañerismo, solidaridad, desempeño etc. identificando cuales son las necesidades, valores y objetivos de cada personal buscando metas en la organización, tomando el tiempo que conlleva conocer a cada personal para saber sus metas personales.
- Formar líderes que generen autonomía e innovación en los equipos de trabajo. Tomando en cuenta la importancia de su trabajo, resaltando el aporte que realiza en sus labores, encontraremos al personal idóneo, buscaremos que tenga rango de autoridad, guíen a sus compañeros hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

- Generar mayor confianza, participación y compromiso en los colaboradores a través de actividades recreativas y empresariales, como son las capacitaciones, incentivos, felicitaciones, resaltando la capacidad de desempeño en sus labores.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de los resultados alcanzados en la presente investigación. Los resultados pertenecen a una investigación propositiva, ya que por razones de tiempo la propuesta de las acciones se encuentra en desarrollo ya que por temas de tiempo se encuentran en implementación, por ello se están colocando los resultados esperados con la aplicación de lo recomendado en esta investigación.

Tabla 05: Cuadro Resumen de Resultados

HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD	ANTES	RESULTADO ESPERADO	VARIACION
Si se aplican estrategias en liderazgo entonces mejorará la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.	Comunicación organizacional	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna	65%	80%	15%
HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD	ANTES	RESULTADO ESPERADO	VARIACION
El diseño e implementación de un plan de comunicaciones mejorará la difusión de información corporativa en una empresa de servicios de Lima	Difusión de la información.	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna	79%	84%	5%
Si se implementa la evaluación/indicadores de medición entonces mejorará la organización y gestión de comunicaciones de una empresa de servicios de Lima	Organización y gestión de las comunicaciones.	% de trabajadores que conocen el plan de comunicación	71%	83%	12%
El diseño de estrategias de mejoramiento del clima organizacional consolidará el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima	Conexión y lazos de comunicación	% de trabajadores satisfechos con el clima organizacional	69%	77%	8%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados la validación de las hipótesis de los resultados obtenidos fueron las siguientes:

Respecto a las Estrategias de Liderazgo, el instrumento constaba de 33 preguntas asociadas y dispuestas en los estilos de liderazgo, democrático, autocrático y liberal se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 06: Tabla Chi Cuadrado H1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,916 ^a	10	,102
Razón de verosimilitud	16,925	10	,076
N de casos válidos	24		

a. 22 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,21.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 07: Tabla Chi Cuadrado H2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,404a	15	,123
Razón de verosimilitud	3,707	15	,079
N de casos válidos	24		

a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,35.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 08: Tabla Chi Cuadrado H3

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,104a	15	,104
Razón de verosimilitud	3,011	15	,65
N de casos válidos	24		

a. 24 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,44.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis de resultados o discusión de resultados

Luego de procesar las encuestas se obtiene lo siguiente:

Respecto a la hipótesis general: “Si se aplican estrategias en liderazgo entonces mejorará la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.” Los resultados nos indican que el uso y aplicación de las estrategias de comunicación mejoraran de manera significativa la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.

Para la primera hipótesis específica: “El diseño e implementación de un plan de difusión de la información corporativa mejorará la comunicación organizacional interna en una empresa de servicios de Lima.” Dado los resultados obtenidos en el análisis en el SPSS (mayores a 0.5) indica que no debe rechazarse la hipótesis. Con ello se infiere que la relación entre un plan de difusión corporativa y la comunicación organizacional están fuertemente relacionadas.

En lo que respecta a la **segunda hipótesis específica:** “Si se implementa la evaluación/indicadores de medición entonces mejorará la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.” los resultados obtenidos en el análisis en el SPSS (mayores a 0.5) indica que no debe rechazarse la hipótesis. Con ello podemos decir que la aplicación o implementación de indicadores de medición ayudarán a mejorar la comunicación interna de la empresa.

Por último, **la tercera hipótesis específica:** “El diseño de estrategias de mejoramiento del clima organizacional consolidará el sentido de conexión y lazos de comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.” Dado los resultados obtenidos en el análisis en el SPSS (mayores a 0.5) indica que no debe rechazarse la hipótesis. Por ello se debe decir que ambas variables se encuentran fuertemente relacionadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1) Producto del resultado obtenido de las encuestas aplicadas, se pueden concluir que el uso de estrategias de liderazgo como de planes de difusión, implementación de indicadores y diseño de estrategias de mejoras de clima laboral, ayudarán a fortalecer la comunicación interna de una empresa de servicios de la ciudad de Lima.
- 2) La relación entre un plan de difusión corporativa y la comunicación organizacional están fuertemente relacionadas, en un grado significativo de diferencia porcentual del 79.46% con un incremento porcentual del $X=0.77$
- 3) La aplicación o implementación de indicadores de medición ayudarán a mejorar la comunicación interna de la empresa, se relacionan significativamente en un grado significativo de diferencia porcentual de 75.06% con un incremento porcentual del $X= 0.99$
- 4) Por ello se puede concluir que ambas variables se encuentran fuertemente relacionadas en un grado significativo de diferencia porcentual de 79.67% con un incremento porcentual del $X=0$.

Recomendaciones

- 1) Producto de los resultados obtenidos, se deben ejecutar cambios respecto a la sensibilización para la difusión de información corporativa. Realizar esto a través de la utilización de focal's points por áreas quienes ayudarán con la difusión de los objetivos organizacionales para generar mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- 2) Desarrollar reuniones de comunicación masivas, donde el mensaje sobre los objetivos organizacionales llegue de primera mano a todo el personal y no a través de mensajes por decanto, lo que hará la recepción del mensaje más efectivo.
- 3) Diseñar e implementar indicadores que ayuden a medir el nivel de efectividad de la comunicación interna que se desarrolla en la empresa. Una vez implementados estos indicadores, si estos resultan desfavorables se recomienda la implementación de planes correctivos que se adecuen a las necesidades de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, N. (2016). *Liderazgo estrategico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao*. Callao.
- Arbayza. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: ESAN Ediciones.
- Costa, J., & Morales, O. (2005). *Máster DirCom: Los profesores tienen la palabra*. España: Editorial Design.
- Covey. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. . Mexico DF: Paidós Empresa.
- Daft, R., & Steers, R. (2006). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Mexico.
- Del Pozo, M. (2012). *Cultura empresarial y comunicacion interna*. Madrid, España: Fragua.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia et Technica Año XIII N° 34*, 343-348.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación Humana*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fernández, C. (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Hernández, F. y. (2014). *Metodología de la Investigación* . México DF: Mc Graw Hill.
- Montenegro, A. (2012). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en CIESPAL*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pereda. (2018). Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro. Lima, Lima, Perú.
- Ramírez, Y. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima. Lima, Peru.
- Taipe, J. (12 de 08 de 2018). <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-problemas-lider-coach-soluciono-exito-241305>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-problemas-lider-coach-soluciono-exito-241305>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Protocolos o Instrumentos utilizados

Anexo 3: Formato de instrumentos o protocolos utilizados

Anexo 4: Tablas de confiabilidad y validez

Anexo 1: Matriz de consistencia: Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR VI	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD
General	General	General				
¿Cómo mejorar la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima?	Aplicar estrategias de liderazgo para mejorar la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.	Si se aplican estrategias en liderazgo entonces mejorará la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima.	Estrategias de Liderazgo	% De satisfacción con el Líder.	Comunicación organizacional	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna
Específicos	Específicos	Específicas				
¿Cómo mejorar la difusión de información corporativa en una empresa se servicios de Lima?	Diseñar e implementar un plan de comunicaciones para mejorar la difusión de información corporativa en una empresa se servicios de Lima.	El diseño e implementación de un plan de comunicaciones mejorará la difusión de información corporativa en una empresa se servicios de Lima	Plan de comunicaciones.	% de trabajadores que conocen el plan de comunicación.	Difusión de la información.	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna
¿Cómo mejorar la organización y gestión de comunicaciones en una empresa de servicios de Lima?	Implementar la evaluación e indicadores de medición para mejorar la organización y gestión de comunicaciones en una empresa de servicios de Lima	Si se implementa la evaluación/indicadores de medición entonces mejorará la organización y gestión de comunicaciones de una empresa de servicios de Lima	Evaluación / indicadores de medición.	% de trabajadores que comprenden el plan de difusión	Organización y gestión de las comunicaciones.	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna
¿Cómo consolidar el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima?	Diseñar estrategias de mejoramiento del clima organizacional para consolidar el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima	El diseño de estrategias de mejoramiento del clima organizacional consolidará el sentido de conexión y lazos de comunicación en una empresa de servicios de Lima	Clima organizacional.	% de trabajadores satisfechos con el clima organizacional.	Conexión y lazos de comunicación.	% de Satisfacción de la comunicación organizacional interna

Anexo 2: Protocolos o Instrumentos utilizados

- **Ficha técnica de la Escala de Estilos de Liderazgo de K. Lewin**

Nombre	Test de Liderazgo.
Autor	Kurt Lewin.
Validada	El test de estilos de liderazgo cumple con los criterios de constructo, criterio y contenido
Administración	Individual y colectiva.
Objetivo	Exploración, medición de los estilos de liderazgo.
Dimensiones	32 ítems y respuesta De acuerdo y Desacuerdo.
Validez	Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de Estilos de Liderazgos de K. Lewin. Además, cuenta con la validez de la opinión de expertos que analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los expertos otorgaron en promedio 88% de puntuaciones globales y por indicadores: Claridad 84%, objetividad 91%, actualidad 91%, organización 87%, objetividad 91%, organizacional 87%, suficiencia 89% intencionalidad 85%, consistencia 93%, coherencia 87%.
Confiabilidad	Se verificó ítem por ítem por Coeficiente Kuder Richardson (KR-20) con un valor total de 0.73.

- **Ficha técnica de Cuestionario de Estilos de Comunicación**

Nombre	Cuestionario de Estilos de Comunicación
Autor	Alfredo Aguirre (2005)
Validada	El cuestionario cumple con los criterios de constructo, criterio y contenido.
Administración	Individual y colectiva.
Objetivo	Explorar la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral
Dimensiones	20 ítems, de los cuales se evalúa los estilos de comunicación tipo A (Ítems 1,5,9,13,17), tipo B (Ítems 2,6,10,14,18) , tipo C (Ítems 3,7,11,15,19), tipo D (Ítems 4,8,12,16,20)
Validez	Es de contenido según juicio de expertos. Se ha retenido solo aquellos ítems que resultaron significativos al 0.05 de riesgo de error.
Confiabilidad	La confiabilidad promedio según la prueba 20 del Test de Kínder Richardson, según el tipo o estilo de comunicación es de 0.70 (Buena).

Anexo 3: Formato de instrumentos o protocolos utilizados

CUESTIONARIO DE ESTILO DE COMUNICACIÓN

Apellidos y nombres :		
Cargo :	Profesión :	Edad :
Estado Civil :	Fecha :	Sexo :

Señor (a) usted ha sido elegido de manera totalmente al azar para poder resolver el siguiente cuestionario.

Instrucciones:

Por favor, lea correctamente las instrucciones. Cada ítem o afirmación es medido con las siguientes escalas de frecuencia:

1. Nunca
2. Muy raras veces
3. Rara vez.
4. A menudo.
5. Muy a menudo.
6. Siempre.

Luego de leer el ítem, usted debe seleccionar la alternativa que describe mejor la situación, usando la escala de frecuencia y colocar al lado de cada afirmación una “X” en el número que corresponda su respuesta.

Pregunta	1. Nunca	2. Muy rara vez	3. Rara vez	4. A menudo	5. Muy a menudo	6. Siempre
1. Mis jefes de área conversan conmigo y me escuchan para mejorar mi desempeño.						
2. Considero que tengo buenas relaciones con mis jefes de área.						
3. Cuando me reúno con mis de área, siempre me dicen lo que piensan.						

4. Mis jefes de área me escuchan y aconsejan cuando tengo preocupaciones o inquietudes.						
5. Considero que tengo una comunicación abierta y honesta con mis jefes de área.						
6. Recibo apoyo y orientación abierta y constante de mis jefes de área.						
7. Siento que mis jefes de área no prestan atención a mis ideas y comentarios.						
8. Mis jefes de área no fomentan que compartamos nuestras ideas en beneficio de la empresa.						
9. Considero que mis jefes de área son fríos y callados, cuando me acerco a pedir su opinión.						
10. Es común que mis jefes de área digan lo que piensan.						
11. Considero que generalmente mis jefes de área no escuchan a los trabajadores.						
12. Me siento satisfecho de la comunicación abierta y participativa que tengo con mis jefes de área.						
13. Cuando recibo órdenes o dispersiones de mis jefes de área, ellos no les gusta que se les contradiga.						
14. Mis jefes de área siempre esperan un comentario mío, aun si no me lo piden.						
15. En las reuniones de trabajo, mis jefes de área por lo general solo responden a comentarios que los contradigan.						
16. Cuando mis jefes de área expresan alguna idea, estimulan a todos (subordinados) para que expresen su opinión.						
17. Mis jefes de área me permiten participar en las decisiones que afectan mi trabajo.						
18. Pienso que mis jefes de área no dicen lo que piensan, sino que informan lo que les dicen que digan.						
19. Pienso que a mis jefes de área solamente les interesan sus ideas.						
20. No me siento cómodo con las habilidades de comunicación de mis jefes de área.						

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO KURT LEWIN

Apellidos y nombres :		
Cargo :	Profesión :	Edad :
Estado Civil :	Fecha :	Sexo :

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con el personal. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

*Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro (DD).*

*Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro (MD).*

*Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro (D).*

*Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro (A).*

*Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro (MA).*

*Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro (DA).*

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

N°	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
1	El jefe de la sección impone disciplina .						
2	Con su trato amistoso, el Jefe, logra que el personal sienta mayor compromiso con la empresa.						
3	El jefe casi nunca se comunica con el personal.						
4	Con su comportamiento, el Jefe, hace sentir al personal que él es el que tiene el control.						
5	Cuando surgen problemas importantes, El Jefe convoca a reuniones para encontrar la mejor solución.						
6	El Jefe evita involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.						
7	Sancionando el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes que utiliza para mantener la disciplina.						

8	El jefe, explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
9	Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, le pide su propuesta y se atiene a ella.						
10	Los objetivos de la sección o los de la organización, los determina solo el Jefe.						
11	El Jefe mantiene informado a su personal, sobre cualquier decisión que les afecte.						
12	El Jefe establece los objetivos y permite que el personal se reparta los trabajos y la forma de llevarlos a cabo.						
13	El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. El personal opina que en otra fecha será mejor, es el Jefe quien decide.						
14	El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. El personal advierte, la conveniencia de otra fecha. El Jefe somete el asunto a votación.						
15	En las comunicaciones de rutina, el Jefe alienta a su personal a que se pongan en contacto con él.						
16	El Jefe actúa con la convicción que en grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						
17	Cuando el personal discute la forma de ejecutar una tarea, el Jefe los reúne, y entre todos buscan la solución.						
18	El Jefe cree que es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestran ser competentes.						
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el Jefe impide al personal que expresen sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						
20	El Jefe supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
21	Cuando el personal discute sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe les pide que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						

22	Como Jefe usa su autoridad para despedir fácilmente, a un trabajador cuando lo crea justificado.						
23	Cuando el Jefe asigna un trabajo solicita al personal que le ayuden a preparar los objetivos.						
24	El Comando evita preocuparse por las diferencias de opinión de su personal. Se atiene al buen juicio de éstos.						
25	En diferentes comunicaciones, el Jefe, sutilmente expresa que el personal le debe lealtad.						
26	Cuando el personal opina diferente a su Jefe, lo que hace éste, es discutir dichas diferencias en forma razonable.						
27	Al Jefe le basta obtener datos de cada sección bajo su supervisión, compara los resultados para detectar fácilmente las deficiencias.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Jefe filtra con bastante prudencia las recomendaciones de su personal.						
29	Cuando se determinan objetivos, el Jefe logra fijarlos a través de una discusión amplia con el personal pertinente.						
30	Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.						
31	Prefiere realizar reuniones generales para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.						
32	Para ventilar problemas de trabajo el Jefe prefiere los grupos pequeños, coordinados por él, que en una reunión general.						
33	El jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.						

Anexo 4: Tablas de confiabilidad y validez

Validez del instrumento de investigación - Juicio de Expertos

Tesis: Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima.

Indicaciones:

Señor (a) especialista, se solicita su apoyo en la calificación de los criterios desarrollados en el presente formato, a través de un aspa (x), de acuerdo con un riguroso análisis y a su vasta experiencia profesional. La escala de calificación es la siguiente:

Deficiente: 1 Baja: 2 Regular: 3	Aceptable: 4 Muy aceptable: 5
--	----------------------------------

Instrumento: Guía de entrevista Cuestionario (considerar instrumento que hayas utilizado)

Indicador de evaluación	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El lenguaje utilizado es apropiado y facilita la comprensión.					
Objetividad	Las preguntas formuladas corresponden a situaciones observables.					
Consistencia	Las preguntas realizadas conllevan una organización lógica en los aspectos consultados.					
Pertinencia	Las categorías de respuestas y valores son apropiadas.					
Suficiencia	La cantidad de detalle de las preguntas son suficientes.					
Sub total						
Total						

Puntuación:

- De 5 a 10: No válida, reformular
- De 11 a 14: No válida, modificar
- De 15 a 19: Válida, mejorar
- De 20 a 25: Válida, aplicar

Recomendaciones:

--

Apellidos, Nombres:	Firma
Grado académico:	