



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y comunicación organizacional  
en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Miguel Eugenio Fernández Carranza

**ASESOR:**

Dr. Edwin Alberto Martínez López

**SECCIÓN:**

Ciencias Administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**PERÚ – 2018**



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): FERNANDEZ CARRANZA, MIGUEL EUGENIO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

*HABILIDADES GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DEL PERÚ, 2018*

Fecha: 15 de agosto de 2018

Hora: 4:45 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Roxana Beatriz Gonzales Huaytahuilca Firma:

SECRETARIO: Mg. María Jesús López Vega Firma:

VOCAL: Dr. Edwin Alberto Martínez Lopez Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*A probar por mayoría.*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Reclamación APT.*

.....  
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

A mi amada esposa que con tanto amor y comprensión me ha acompañado y siempre confió en mi.

### **Agradecimiento**

A mi asesor Dr. Edwin Alberto Martínez López, por su paciencia y acertadas orientaciones a fin de que logre la culminación de este trabajo.

Finalmente, a mis familiares y amigos por sus consejos y orientaciones constantes, para lograr la ejecución del trabajo que presento.

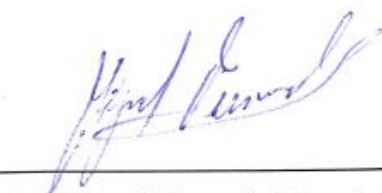
### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Miguel Eugenio Fernández Carranza, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 09138536, respectivamente, con la tesis titulada Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 15 de agosto el 2018



---

Br. Miguel Eugenio Fernández Carranza

DNI: 09138536

## Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018”, cuyo objetivo fue: determinar la relación que existe entre las variables habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018 en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro.

En el presente trabajo, se estudia en las instalaciones de la corte suprema de justicia del Perú, la relación que hay entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la corte suprema, 2018. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; el capítulo III se refiere a los resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido que existe relación significativa entre las variables de Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

	<b>Página</b>
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I Introducción</b>	
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio	47
1.6 Hipótesis	48
1.7 Objetivos	49
<b>II. Método</b>	
2.1 Diseño de investigación	51
2.2 Variables, operacionalización	52
2.3. Población, muestra	56
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	57
2.5. Métodos de análisis de datos	61
2.6. Aspectos éticos	63
<b>III: Resultados</b>	
3.1. Descripción de resultados	65

3.2. Contrastación de hipótesis	73
<b>IV. Discusión</b>	78
<b>V. Conclusiones</b>	81
<b>VI. Recomendaciones</b>	84
<b>VII. Referencias</b>	87
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Matriz de consistencia	91
Anexo 2: Instrumento de medición de la variable 1	93
Anexo 3: Instrumento de medición de la variable 2	95
Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos	97
Anexo 5: Análisis de confiabilidad	109
Anexo 6: Base de datos de la prueba piloto	111
Anexo 7: Base de datos de la muestra	115



## Índice de tablas

		Página
Tabla 1.	Operacionalización de la variable 1: Habilidades gerenciales.	54
Tabla 2.	Operacionalización de la variable 2: Comunicación organizacional.	55
Tabla 3.	Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades gerenciales.	58
Tabla 4.	Ficha técnica del instrumento para medir la comunicación organizacional.	58
Tabla 5.	Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de habilidades gerenciales.	59
Tabla 6.	Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de comunicación organizacional.	59
Tabla 7.	Niveles de confiabilidad del coeficiente alfa de cronbach	60
Tabla 8.	Fiabilidad del instrumento de medición de habilidades gerenciales.	60
Tabla 9.	Fiabilidad del instrumento de medición de la comunicación organizacional.	61
Tabla 10.	Escalas del grado de relación del coeficiente de Spearman.	62
Tabla 11.	Resultados descriptivos de la variable habilidades gerenciales.	65
Tabla 12.	Resultados descriptivos de la dimensión habilidades intrapersonales.	66
Tabla 13.	Resultados descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales.	67
Tabla 14.	Resultados descriptivos de la dimensión habilidades grupales.	68
Tabla 15.	Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional.	69
Tabla 16.	Resultados descriptivos de la dimensión comunicación ascendente.	70
Tabla 17.	Resultados descriptivos de la dimensión comunicación descendentes.	71

Tabla 18.	Resultados descriptivos de la dimensión comunicación horizontal.	72
Tabla 19.	Correlaciones de las variables Habilidades gerenciales y comunicación organizacional.	73
Tabla 20.	Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación ascendente.	74
Tabla 21.	Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación descendente.	75
Tabla 22.	Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación horizontal.	76

## Índice de figuras

	Página	
Figura 1.	Diagrama del diseño correlacional.	52
Figura 2.	Niveles de la variable habilidades gerenciales.	65
Figura 3.	Niveles de la dimensión habilidades intrapersonales	66
Figura 4	Niveles de la dimensión habilidades interpersonales.	67
Figura 5	Niveles de la dimensión habilidades grupales.	68
Figura 6	Niveles de la variable comunicación organizacional.	69
Figura 7	Niveles de la dimensión comunicación ascendente.	70
Figura 8	Niveles de la dimensión comunicación descendente.	71
Figura 9	Niveles de la dimensión comunicación horizontal.	72

## Resumen

La presente investigación titulada: Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo - correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 70 trabajadores entre ellos empleados administrativos y jurisdiccionales directivos, la muestra fue conformada por 70 empleados de nivel. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach cuyo valor fue de ,969 para la variable habilidades gerenciales y ,0951 para la variable comunicación organizacional.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. (b) Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. (c) Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación descendente en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. (d) Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

**Palabras claves:** habilidades gerenciales y comunicación organizacional

## **Abstract**

The present investigation titled: Managerial skills and organizational communication in the Supreme Court of Justice of Peru, 2018, had as general objective to determine the relationship that exists between managerial skills and organizational communication in the Supreme Court of Justice of Peru, 2018.

The method used was hypothetical deductive, the type of research was basic, descriptive level - correlational, quantitative approach; of non-experimental design: transversal. The population consisted of 70 workers. The technique used to collect information was a survey and the data collection instruments were questionnaires that were duly validated through expert judgments and determining their reliability through the reliability statistics (Alfa de Cronbach, KR-20).

The following conclusions were reached: (a) There is a relationship between managerial skills and organizational communication in the supreme court of justice of Peru, 2018. (b) There is a relationship between managerial skills and ascending communication in the Supreme Court of Justice of Peru, 2018. (c) There is a relationship between managerial skills and descending communication in the Supreme Court of Justice of Peru, 2018. (d) There is a relationship between management skills and horizontal communication in the Supreme Court of Justice of Peru, 2018.

**Key words:** Managerial skills and organizational communication

## **I. Introducción**

## 1.1 . Realidad problemática

Los estudios de las habilidades gerenciales se iniciaron a consecuencia de los constantes cambios en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados, durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI; dando lugar a la aplicación progresiva del concepto de competencias en las organizaciones, aportándole cierta identidad corporativa, valores y habilidades para el cumplimiento idóneo de sus funciones. En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Estas le permitirán llevar a su institución a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio. Por otro lado, también le aportaran herramientas fundamentales para afrontar a una demanda exigente la cual se presenta en cualquier sector laboral.

En la investigación por alcanzar mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las instituciones en los gerentes han cambiado en el tiempo según las nuevas exigencias y tendencias del mercado global, cada vez más dinámico y competitivo. Esto se debe a que la labor, las responsabilidades y los retos a los que se enfrentan los ejecutivos han variado significativamente desde la sociedad industrial a la sociedad de la información, y de esta a la sociedad del conocimiento, representada por el cambio y en la que las habilidades gerenciales es el recurso más valioso que las organizaciones deben incrementar para que se convierta en productor de conocimiento, valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas, generándose así nuevos desafíos para la gerencia del siglo XXI, tal como lo indica (Drucker (2002).

Expertos en el tema manifestaron que el proceso de transformación y cambio en el que se ven inmersas actualmente las empresas está cuestionando las funciones y los contenidos de la tarea directiva (Ricart et 2008). Señalan que en los entornos estables que caracterizaron a las empresas en la década de los sesenta, planificar, organizar, dirigir y controlar eran las funciones básicas de un directivo, las cuales han variado radicalmente en la actualidad, pues planificar a largo plazo

ya no es posible debido a los cambios vertiginosos. En la actualidad, entre los retos está reciclar las mentes de los directivos, dar rienda suelta a la imaginación, reducir el miedo, aumentar la confianza y redefinir el trabajo del liderazgo, entre otros aspectos. Hamel y Binkshaw (2011).

Para esto, las organizaciones necesitan contar con ejecutivos que no solamente posean habilidades técnicas, sino que tengan las habilidades de gestión que les permitan contribuir decisivamente a generar innovación, motivación, confianza y compromiso en los colaboradores. Las empresas demandan cada vez más ejecutivos que contribuyan al bienestar y satisfacción de la comunidad laboral y al clima organizacional. En efecto, las instituciones requieren contar con ejecutivos que tengan nuevas formas de actuar y habilidades que contribuyan decididamente a gestionar y generar ventajas competitivas con resultados sostenibles.

Así, es evidente que, de acuerdo a la opinión de los expertos, los objetivos y alcances han cambiado y hoy es imprescindible contar con ejecutivos que posean no solo los conocimientos, sino también las habilidades de gestión necesarias para hacer frente a las nuevas exigencias. Se demuestra, a través de una serie de casos de compañías de diversos sectores en el mundo, que una buena gestión genera éxito y que las actividades directivas son inclusive más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y economía. Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de gestión bien desarrolladas, por lo que es muy importante para las empresas reclutarlos y retenerlos, más aún en un entorno donde las habilidades gerenciales son cada vez más escasas. Whetten (2011)

El tema de desarrollo de comunicación de un gerente basadas en la aplicación de las habilidades gerenciales. Este tiene su relevancia en la medida que el directivo de este tiempo enfrenta retos que le exigen estar a la vanguardia ante las nuevas tendencias, globalización y avances tecnológicos. Por este motivo se hace necesario que cuente con habilidades que le permitan hacer frente a todos estos cambios que se van presentando en la Corte suprema, en el año 2018. En



América Latina, el concepto de manejo de personal ha ido evolucionando, desde términos como Recursos o Capital Humano, a la gestión del Talento Humano, e incluso el impulso a modelos que contemplan Gerencias de la Felicidad, todo ello en busca de la satisfacción del empleado. El cuestionamiento por el grado de la satisfacción del empleado, hoy en día denominado colaborador, frente a las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios, tiene diversas variables de estudio e investigación, lo cual hace más complejo la propuesta de alternativas de solución a esta problemática. La participación y el compromiso de los empleados con las estrategias, la ejecución de la tarea y la comunicación dentro de la institución, serán determinantes según el grado de satisfacción que sientan al tratar de ponerlos en práctica, saber que los recompensan por la buena labor diaria los compromete a dar lo mejor de sí por la institución. En el presente estudio, se abordarán las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018. Actualmente, se evidencia una gran problemática en las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional, lo que trae como consecuencia la falta de consolidación de los equipos de trabajo y unidades cuyo problema se agudiza además por la alta rotación de los directivos o jefes de áreas

## **1.2 . Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales.**

Pereda (2016) lleva a cabo una investigación sobre *análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba España*, cuyo propósito fue determinar las competencias de dirección más apreciadas en los trabajadores de la provincia de Córdoba, que fueron estimadas como personales, interpersonales y de dirección de personas, la metodología que se utilizó fue de carácter cuantitativo debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuesta, el cuestionario contuvo veintisiete ítems, seis de ellos estaban establecidos fundamentalmente en una escala de Likert que contenía cinco puntos. Los resultados obtenidos fueron las valoraciones de las habilidades gerenciales que alcanzan una significación del 5% son el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, colaboración, inteligencia emocional, gestión del estrés y

asertividad. Las habilidades gerenciales que alcanzaron el 10% de significación fueron la capacidad de comunicación, resolución de conflicto y delegación de tareas. Los resultados del estudio arrojaron que los empleados estatales de las cuatro direcciones estudiadas manifiestan diferencias representativas. En conclusión, el autor deduce que las habilidades directivas tienen una amplia importancia y los empleados perciben la importancia de estas para un eficiente desempeño en sus puestos laborales.

Reyes (2015) realiza una investigación titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los gerentes de los hoteles de Quetzaltenango en México*, la intención del estudio fue especificar las coincidencias de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los gerentes de hoteles, el estudio se realizó a veinte (20) gerentes, se aplicó un cuestionario escala de Likert con 32 ítems, el método de investigación utilizado fue descriptivo. En los resultados más relevantes encontramos que el 52% de gerentes inspeccionan que las metas se alcancen, siendo este el motivo que el 81% de gerentes estiman que casi siempre y siempre encargan tareas adecuadamente, sin embargo, el 15% refiere que aún necesita mejorar, el 55% refiere que su capacidad de liderazgo es buena, el 55% busca el dialogo y evita recalcar los problemas. El investigador concluye que prevalece una relación entre las variables arriba mencionadas, lo cual estaría ayudando a los gerentes de las instituciones a utilizar la intuición para coordinar y conducir al personal a su cargo.

Serrano y Cortez (2014) realizaron una investigación *Perfiles y Estilos Gerenciales, de la administración de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca* en Colombia, tuvieron como objetivo identificar los rasgos y forma con las que cuenta para dirigir el gestor. La investigación fue descriptivo correlacional, estuvo conformado por treinta (30) personales de la Compañía Social del Estado, de complejidad media del Departamento de Cundinamarca, a quienes se le aplicó un cuestionario de diez preguntas. El 50% contestó que estaba muy en desacuerdo por que en dicha institución no se trabaja en equipo, el 26.67% de los encuestados está de acuerdo con el trabajo en equipo que se realiza en dicha institución, y el 23.33% es un grupo de empleados que se

encuentra indeciso no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo , el estudio llevo a los investigadores a concluir que no hay trabajo en equipo en dicha institución, la recomendación más resaltante fue que si se quiere trabajar en equipo la comunicación debe ser más efectiva y de preferencia con el personal que tenga diferentes visión de trabajo para que este se vuelva más positivo y competitivo.

Naranjo y Gonzales (2012) realizaron un estudio llamado *habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombia* el estudio tuvo como objetivo caracterizar las capacidades gestión que disponen los líderes de las medianas instituciones, y en la medida que cooperaron para realizar sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El estudio empleado fue exploratorio descriptivo, se diseñó un instrumento de dieciocho(18) preguntas, que permitió que medir la variable de estudio, el instrumento fue aplicado, a doscientos cincuenta y dos (252) lideres, pudiendo identificar dichas habilidades, los investigadores concluyeron, los lideres cuentan con un perfil de liderazgo relacional, utilizan siempre la comunicación oral, son muy observadores y escuchan a sus subordinados, se caracterizan por ser líderes reactivos y un elevado nivel de estrés.

Aburto (2011) en su investigación titulada *las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán México, cuya finalidad fue comprobar los conceptos que definen al clima organizacional en dicha institución, con el fin de determinar si las habilidades directivas que se utilizan en la práctica de la gestión son las que causan el clima organizacional insatisfactorio, el estudio se realizó con los directivos de la institución, se realizó una evaluación integral de 360 grados y a los subordinados se les aplico una encuesta, el 50.5% de los empleados respondieron que el Directivo es frecuentemente tolerante cuando un subordinado está en desacuerdo con su opinión, el 51,8% afirma que el directivo casi nunca muestra resistencia al cambio, el 37% considera que el Directivo casi nunca enfoca el conflicto en las personas, el 46,2% respondieron que el Directivo enfoca frecuentemente los conflictos en las personas, el 51,1% percibe una buena atmósfera psicológica satisfactoria. El autor concluyo que en la institución se tiene un clima organizacional insatisfactorio.

### 1.2.2 Trabajos previos nacionales.

Franco y Gavilán (2016) realizaron un trabajo de investigación titulado *Atributos gerenciales de las emprendedoras del sector servicios de Lima Metropolitana con negocios consolidados*, el principal objetivo que tuvo la investigación fue de determinar las cualidades gerenciales con las que cuenta las emprendedoras del sector servicios, fue un estudio exploratorio, cualitativo y descriptivo de las cualidades de gestión, la investigación utilizó la entrevista para el estudio de cada experiencia personal, baso sus resultados en el estudio de caso de 21 emprendedoras con cargos gerenciales. Los resultados que arrojó el estudio fue que en su mayoría las emprendedoras parece que tienen presente dentro de sus atributos gerenciales contar con buenas relaciones interpersonales, la comunicación eficaz, la necesidad de logro de objetivos, la autoeficacia, también otros de los atributos encontrados fueron habilidad de estrategia, manejo financiero, liderazgo. Los investigadores concluyen que los atributos gerenciales con los que cuentan las emprendedoras las llevan a tener una buena gestión en sus labores como gerentes.

Molina (2015) realizó una investigación titulada *Estilo de liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica*; el investigador dividió el estilo de liderazgo gerencial como autocrático, democrático y permisivo, cuyo objetivo fue determinar el vínculo que tiene cada uno de ellos con el desempeño laboral, en la institución ya mencionada. El tipo de estudio fue básico, correlacional, la muestra estuvo constituida por noventa y cinco (95) empleados. Conforme a los resultados estadísticos se muestra que de la dimensión liderazgo autocrático es considerada como moderado, es decir que las características del líder que fija las directrices que fija las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas y el líder dominante, son asumidas de forma moderada y es más los empleados de la oficina Regional Agraria de Huancavelica consideran que esta característica es alta, pero tan solo con el 20%. Mediante la investigación se concluye que, el liderazgo gerencial se relaciona directa y significativa con el desempeño laboral. El cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig.

Bilateral=0,000)

Vera (2017) en su trabajo de investigación titulada: *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016* (Tesis Maestría) Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. En cuanto a la parte metodología la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La primera variable habilidades gerenciales, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio, la variable desarrollo organizacional que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico. Como conclusiones se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta

Huatuco (2017) en su trabajo de investigación titulada: *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016* (Tesis Maestría) Universidad César Vallejo, Lima Tuvo como objetivo determinar la relación entre Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate. El método utilizado fue el hipotético deductivo, mediante una investigación básica de diseño no experimental, transversal de tipo correlacional. La población elegida forma parte del personal que labora en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU), conformada por 120 trabajadores. La técnica utilizada fue mediante un estudio censal, por medio de instrumentos conformados por dos cuestionarios de 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas para la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios que dirigen la Gerencia con relación al

desarrollo organizacional de la entidad. Mediante análisis estadístico se describió la primera variable con sus respectivas dimensiones y asimismo la segunda variable, luego se desarrolló la correlación de variables y dimensiones por medio de la prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de Spearman. Al final se concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales como también sus dimensiones como son las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Gómez y Pintado (2017) en su estudio de investigación titulada: *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, 2017*. Universidad Señor de Sipán. Tuvo como objetivo Determinar la relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las dirigentes de los comedores populares de la municipalidad provincial de San Ignacio 2017. La población Los comedores populares considerados como muestra dentro de la municipalidad Provincia de San Ignacio, son 12 comedores de diferentes sectores un total de 307 beneficiarios. Dentro de sus conclusiones se encontró que al. Al evaluar a los dirigentes de los diferentes comedores populares de la municipalidad provincial de San Ignacio concluimos que existe una relación de influencia entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Hemos logrado conocer la situación actual que tienen los beneficiarios de los 12 comedores populares que pertenecen a la municipalidad. Logramos explicar cómo se encuentra la relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral dentro de los comedores populares, lo que nos permitió hacer una evaluación minuciosa de cada una de las variables y sus dimensiones.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Teorías relacionadas de la variable habilidades gerenciales.**

Sternberg. (1997). La teoría triárquica de la inteligencia ha sido, una figura destacada en la investigación de la inteligencia humana. La teoría fue de las primeras en ir contra el enfoque psicométrico y adoptar un acercamiento más cognitivo. La definición de Sternberg nos dice en su teoría que, a esa actividad mental dirigida hacia la adaptación intencional, selección o transformación de

entornos del mundo real relevantes en la propia vida que significa que la inteligencia es cuán bien un individuo trata con los cambios en el entorno a lo largo de su vida. es la capacidad de predecir resultados. analítica, creativa y práctica. Cada uno de estos tipos conforman tres subteorías parciales que se complementan entre sí: componencial, experiencial y contextual.

Ouchi (1981) La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

McGregor (1960) Teorías x y teoría y define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo. La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X. La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y. El autor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La *teoría Y* es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede

ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales, demuestra como la *teoría Y* afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementemente de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estado realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

Las habilidades gerenciales humanas en la actualidad constituyen un agente clave en el desarrollo de las organizaciones, es importante saber cuál es el nivel de habilidades con las que cuenta un gerente, con el fin de reforzar aquellas que posee y desarrollar con las que no cuenta, es importante determinar cómo se llevara a cabo el desarrollo de las habilidades gerenciales con el fin del logro de objetivo. Las habilidades humanísticas son importantes en todo el horizonte de jerarquía ya que permite que gerente y subordinados interactúen eficientemente, lo que se traduce en que las relaciones interpersonales mejoren a su vez el clima laboral y por ende la productividad, genera sentido de responsabilidad, sentimiento pertenencia por la institución. (García, 2013, p 6)

Las habilidades gerenciales tanto del líder como del administrador se desarrollan y se hacen más finas a medida que transcurre su formación o vida profesional. Pero estas habilidades son diferentes en cada caso. La real academia de la lengua española define a las habilidades gerenciales como la sagacidad y el talento para realizar una transacción o lidiar con personal a cargo. En este nueva era que el área laboral se ha convertido en una pugna por la supremacía de las instituciones es de vital importancia que los directivos desarrollen y potencien las habilidades gerenciales ya que estas se verán reflejadas en su accionar cotidiano (Madrigal, 2012, p. 4)

Para Whetten y Cameron nos indicaron Que existe varias características de



las habilidades gerenciales y prácticas administrativas, los autores nos indican que las competencias gerenciales pueden ser medidas con la observación, a diferencia de los atributos que son fijos y mentales en cada persona, también son controlables. (Whetten y Cameron, 2011, p. 8).

### **Definición de la variable habilidades gerenciales.**

Habilidades gerenciales, se refiere a los conocimientos gerenciales, exigidos por el cargo, e implica o comprende la capacidad de integración y armonización de funciones y subfunciones, a distintos niveles, tanto en las áreas operativas como administrativas lo que supone un cierto grado de habilidades de planificación, organización, ejecución, control y evaluación directiva. Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos para realizar las actividades de administración en el rol de gerente o director de un organismo o institución (Urquijo y Bonilla, 2008, p.217)

Es importante reconocer que la experiencia laboral de los administradores y jefes estatales, sin embargo tiene que tenerse en cuenta que la experiencia como labor repetitiva, puede hacer que el crecimiento de la institución se detenga, ya que si tenemos un error durante mucho tiempo este se seguirá arrastrando, la administración se encuentra en movimiento constante, la administración tiene una filosofía que cualquier proceso en la labor es perfectible, por tanto el gerente debe de ser creativo y sabiendo que, están las instituciones en constante perfeccionamiento. (Hernández, 2006, p. 7).

Las habilidades sociales son la capacidad de desempeñar un rol dado y cumpliendo las expectativas que el rol genera, también la capacidad de controlar las emociones sin que se note expresión de ansiedad, también la competencia que un individuo tiene de percibir, entender y traducir para dar respuestas a los estímulos sociales, por otro lado, también se conoce como un conjunto de conductas sociales que van guiadas hacia un objetivo. (Ortega, López y Alavez, 2010, p3).

En la actualidad ya no se nos juzga por ser más o menos inteligentes, ni por

cómo nos hemos formado o por experiencia, sino es el modo que nos relacionamos con las demás personas y con uno mismo. La inteligencia emocional es un criterio que se está aplicando con mayor continuidad y que ayudará a los gerentes a contratar personal y a quien no contratar, quién saldrá de la empresa y quien seguirá, la persona que siempre seguirá con el mismo puesto y, por último, quién se convertirá en el nuevo jefe. Este nuevo patrón nos ayudara a predecir quien va hacia el fracaso y quien por el contrario se superará así mismo. No importando el campo laborar en que nos desenvolvamos y este patrón también determinara el potencial para otros futuros trabajos. Lo importante es que esta nueva tendencia nada tiene que ver con lo aprendido en las escuelas desde la nueva expectativa las habilidades académicas ya no tiene importancia. De acuerdo con este nuevo criterio ya se cuenta con suficiente capacidad intelectual y pericia técnica para realizar nuestras labores, opuesto a esto fija su atención en cualidades de la persona como son la empatía, la iniciativa, la adaptabilidad y la capacidad de convencimiento. Al parece esta nueva tendencia no será una moda pasajera, porque los datos que confirman que están en avance, se basa en estudios realizados en miles de empleados de todo tipo, resultados que evidencia cualidades humanas del empleado, que contribuye a la excelencia en el mundo laboral, con énfasis en el campo la gestión empresarial. (Goleman, 1998, p 7)

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007) señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Por otro lado, el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización. Por último, cabe destacar que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

### **Dimensión 1: Habilidades intrapersonales.**

Es la capacidad para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir su propia vida. Habilidad para reconocer y entender los propios sentimientos; así como diferenciar entre ellos y saber que los causan La habilidad intrapersonal es la capacidad para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir su propia vida. Habilidad para desarrollar al máximo las capacidades y talentos. (Whetten y Cameron, 2011, p. 54)

Howard Gardner define la inteligencia intrapersonal como el acceso a la propia vida emocional y su variada gama de emociones, así como la capacidad de diferenciar entre éstas para, finalmente, identificarlas cuando afloran y utilizarlas como medio de comprender y guiar el propio comportamiento. Por su parte, Goleman considera que la inteligencia intrapersonal conduce al autocontrol y favorece la motivación, factores psicológicos claves para lograr el éxito en el mundo actual. Afirma que el autocontrol emocional, retrasar la gratificación y reducir la impulsividad están detrás de los principales logros personales y, sobre todo, profesionales. Cree que la impulsividad es que una maldición que cercena el desarrollo personal y profesional de las personas. Cuando se habla de una situación en la cual el individuo es muy consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones, se tienden a hablar de inteligencia intrapersonal. De acuerdo con el sistema de inteligencias múltiples credo por Howard Gardner, cada individuo cuenta con cierto tipo de inteligencias que le facilitan determinadas acciones o que hacen que tengan tendencia a comportarse de cierto modo. Entre

las inteligencias, la intrapersonal es la que señala la calidad introspectiva que puede tener una persona.

Emociones es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno. En síntesis, el proceso de la vivencia emocional se puede esquematizar (Bisquerra, 2000, p.20).

Limitaciones es una acción de establecer o fijar los límites de algo. Circunstancia o condición de algo o de alguien que limita, impide o dificulta su desarrollo. La noción de límites es propia de muchas situaciones de la comunicación humana. Y la limitación consiste en el establecimiento de aquellos límites u obstáculos que impiden algo desde un punto de vista personal, los individuos tienen dificultades para realizar acciones. Pensemos en las personas con alguna discapacidad. Tienen unas dificultades específicas dependiendo de cuál sea su capacidad física, sensorial o intelectual. Pero son todos los individuos quienes tienen limitaciones y la motivación humana es la fuerza interior que lucha por superarla.

Desarrollo para la real academia española (RAE) encontramos que el desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a la consecuencia de este accionar es necesario por lo tanto rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o intelectual.

Sentimientos es un estado del ánimo que se produce por causas que lo impresionan, y estas pueden ser alegres y felices, o dolorosas y tristes. El sentimiento surge como resultado de una emoción que permite que el sujeto sea consciente de su estado anímico. Los sentimientos están vinculados a la dinámica cerebral y determinan como una persona reacciona ante distintos eventos. Se trata de impulsos de la sensibilidad hacia aquello imaginado como positivo o negativo en otras palabras, los sentimientos son emociones conceptualizadas que determinan

el estado de ánimo. Cuando estos son sanos, es posible alcanzar la felicidad y conseguir que la dinámica cerebral fluya con normalidad. En el caso contrario se experimenta un desequilibrio emocional que puede derivar en el surgimiento de trastornos tales como la depresión. Básicamente, los sentimientos se clasifican en positivos cuando promueven las buenas obras y negativos si fomentan las malas acciones. Es común, asimismo, que se recomiende luchar contra estos últimos para alcanzar la paz interior. Buenos o malos, sin embargo, ambos grupos comparten la imposibilidad de ser transmitidos con precisión (Pérez y Gardey, 2010, p.)

Capacidad para algunos autores definen el término como “capacidad”, otros como “aptitud” y otros como “habilidad” para desempeñar una tarea, ocupación o función productiva con éxito y actualmente se dice que existen múltiples definiciones de Competencias. Pese a lo anterior, la mayor parte de autores incluyen en el concepto de competencia la adquisición de conocimientos, la ejecución de destrezas y el desarrollo de talentos que se expresan en el saber, el saber hacer y el saber ser, es decir, al conjunto de conocimientos, procedimientos, ejecuciones, actitudes y valores coordinados, combinados e integrados en el ejercicio profesional. (Cejas y Pérez, 2003, p.24)

Oportunidades, del latín *opportunitas*, hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción.

Las oportunidades surgen en determinados momentos de la vida y deben ser aprovechadas para evitar el arrepentimiento posterior. Muchas veces hay individuos que se lamentan por haber desperdiciado una oportunidad por diferentes motivos. Hoy en día este concepto se usa especialmente para hacer referencia a las oportunidades profesionales o laborales, refiriéndose a las chances que tiene una persona de mejorar su situación en el trabajo. Puede significar la posibilidad de un ascenso, una oferta de contratación o la propuesta de iniciar un nuevo proyecto o emprendimiento. En todas las profesiones se recomienda que los expertos se encuentren siempre investigando y perfeccionando sus conocimientos; de este

modo se vuelven personas más aptas y eficientes, amoldándose a las nuevas herramientas del mercado.

Control es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes, el control también puede utilizarse para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección. El control es uno de los aspectos más importantes en la conducta humana y juega un papel muy importante en la generación y mantenimiento de los problemas psicológicos. Aquí se exponen las principales teorías sobre el control en la conducta humana y como ese control puede influir en problemas como la ansiedad, la depresión, el dolor crónico, el juego patológico.

## **Dimensión 2: Habilidades interpersonales.**

Las habilidades interpersonales son un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros. La habilidad interpersonal es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. La palabra inter puede confundirse con intra que significa dentro de uno mismo, pero no, es inter que significa entre e interpersonal significa entre personas. Por lo tanto, las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas. (Whetten y Cameron, 2011, p.220)

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la

posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros además forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden, las habilidades interpersonales se constituyen en un campo importante en la formación de los gerentes, administradores, directores y subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos presentes en sus instituciones y promover su crecimiento personal y profesional, así como propiciar la construcción de climas institucionales más acogedores. (Minedu, 2016, p. 7)

Los autores definen que las relaciones interpersonales es el arte de la buena comunicación, negociación y manejo de conflictos, el cual se va a aplicar entre las personas que comparten un mismo espacio, grupo, equipo y comisión de trabajo dentro de una organización. (Adler, Marquardt, 2005, p.74)

Comunicación la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. (Pichón, 1985, p. 89).

Comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Que refiere a entender, justificar o contener algo. La comprensión, por lo tanto, es la aptitud o astucia para alcanzar un entendimiento de las cosas. La comprensión es, por otra parte, la tolerancia o paciencia frente a determinada situación. Las personas comprensivas, de este modo, logran justificar o entender como naturales las acciones o las emociones de otras.

Involucramiento se define como un importante mediador que a nivel individual, es una variable de estado interno que indica la cantidad de excitación, interés o impulso generado por un estímulo o situación en particular, otra visión sobre el

involucramiento es propuesta por Park y Young (1983), quienes añaden que el involucramiento puede ser de tipo afectivo y de tipo cognitivo. En las siguientes décadas, el involucramiento empieza a ser abordado desde otras lógicas. Rothschild en 1979 (citado por Zaichkowsky, 1988) propone estrategias de publicidad para niveles de involucramiento. (Mitchell, 1979, p. 192).

### **Dimensión 3: Habilidades grupales.**

Las habilidades grupales son las que garantizan una mejor calidad de la labor realizada, que garantiza el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Permitiendo que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfiera y se traduzca efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte.

Las habilidades sociales o humanas es la capacidad con la que cuenta un gerente para que en el trabajo pueda motivar, guiar, persuadir estar en constante renovación y persuadir a sus colaboradores en favor de los objetivos institucionales (Hernández, 2006, p 7).

Las habilidades grupales se definen de la siguiente manera: Son las destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de grupo o de una organización. Esas habilidades grupales se clasifican de la siguiente manera:

Habilidades participativas: Las personas deben poder integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación. No sólo unirse a los grupos y acompañarlos, observarlos pasivamente y ser guiadas, sino involucrarse al menos en los componentes y etapas que le corresponden o donde le interese y considere que puede aportar valor, siendo consciente del resto del proceso y respetuoso de las reglas de participación. Estas habilidades deben servirle tanto para procesos organizados, estructurados y claramente delimitados o libres como para procesos y actividades abiertas y no claramente definidas.



Habilidades comunicativas: Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses. Ambas habilidades no deben ser consideradas como parte de un proceso discontinuo de escuchar y expresarse, sino que deberían permitir la interlocución continua de las personas en debates fluidos que lleven a la creación de valor y nuevos conocimientos.

El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones. La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada. Y obviamente, el mejor análisis, la mejor opinión, la mejor labor son imposibles de realizarse si no se interactúa con las demás personas, departamentos e instituciones relacionadas con el objeto de estudio y su naturaleza.

Habilidades colaborativas: Para maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de grupo, no basta con que puedan realizar su aporte individual y puedan comunicarse fluidamente entre sí. El valor generado en estos procesos será mucho mayor cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos. No se trata de ser conscientes de los aportes de los demás y sumarle nuestro aporte, ni siquiera de complementar los aportes de los otros con el nuestro, sino de construir nuevos y más valiosos aportes a través del trabajo continuo.

Autoridad es la dirección o el control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de aquellos. Por lo tanto, la autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados. Según esta definición, la autoridad no es una forma especial de poder, ni el poder es un subtipo de autoridad (Buckley, 1993: 271).

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considerada apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Colaboración implica algún tipo de asociación, la colaboración es un proceso activo, que implica interacciones grupales y las relaciones que cambian con el tiempo, la colaboración es el proceso por el que la gente se involucra en conseguir algunos resultados deseados; sin embargo, el resultado propio no es la colaboración. Es la puesta en común de las apreciaciones y / o recursos tangibles, por dos o más partes interesadas para resolver un conjunto de problemas que no puede resolver de forma individual, la colaboración, en esencia, es un proceso recíproco de ida y vuelta que requiere que cada parte esté interesada en contribuir activamente de alguna manera a través del ciclo de vida de esfuerzo y de colaboración (Bedwell, 2012, p. 134).

### **1.3.2. Teorías relacionadas de la variable comunicación organizacional.**

Fayol (1916) La teoría clásica surgió en Francia y se difundió rápidamente por Europa. Se caracterizó por el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia. Esta tuvo un enfoque normativo y prescriptivo, donde están involucradas todas las partes. Sí la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que realizaba el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. la teoría perseguía la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. La teoría clásica nace en Francia en 1916 y su principal exponente es el ingeniero de minas Henry Fayol , quien expuso su teoría en su famoso libro publicado en París en 1916. El estudio de Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazo con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

Weil (1992) definió a la comunicación institucional: La aparición de la comunicación institucional o corporativa pone de manifiesto la aparición de un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su estatus de simple productoras donde solamente dan a conocer sus productos o servicios, para presentarse ante la sociedad como un proyecto integral. Según el autor la empresa ha cambiado de legitimidad y ha pasado de un estatus de empresa-productora, y se ha convertido en empresa-emisora. Este cambio resulta de vital importancia, ya que a través de él las organizaciones van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos. Esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción. (p.140)

La casa (1988). Sostuvo que las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre ésta y la organización se produce un proceso de retroalimentación. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales. (p.140)

La comunicación corporativa, tal y como apuntan la mayoría de las doctrinas, surge de la convergencia de varias áreas informativas, que solían operar por separado. El uso de distintas técnicas de comunicación combinadas da mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación a las necesidades de los públicos. El binomio identidad e imagen corporativa no resuelve las necesidades comunicativas de las instituciones en el mercado de la información. Primero, sitúa en el mismo nivel semántico dos conceptos que no son equiparables. Asimismo, propone un modelo de comunicación, que, pese a las apariencias, es de naturaleza unilateral: la potestad de informar queda al arbitrio de los miembros de la organización. En tercer lugar, el resultado de la comunicación, la imagen, presenta caracteres ambiguos, y a través

de ella no se logra demostrar que la institución justifique socialmente su existencia, ya que puede manipularse con facilidad. En la empresa o institución la comunicación desempeña una tarea clave, que no puede desbaratarse por subordinarla en exclusiva a intereses particulares, como en la noción de propaganda, o por la falta de concepción integral, según algunas doctrinas de relaciones públicas; tampoco debe ser desvirtuada con una barrera artificial entre lo que es expresado, la identidad, y lo que es percibido, la imagen.

Esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción. (p.140)

El carácter integral de la comunicación institucional lleva a que esté presente en todos los ámbitos de la organización, bien como parte activa o bien como principio inspirador que guía los distintos actos informativos. Por ello debe de adaptarse a las distintas y múltiples situaciones a las que se enfrenta. Cada capacidad de adaptación viene dada por tres aspectos:

Modelo de comunicación, posee un carácter bidireccional, que persigue crear y mantener relaciones informativas entre los interlocutores, aunque en la mayoría de las ocasiones será uno el que lidere el proceso. Por otro lado, no se debe limitar a ese carácter bidireccional, ya que en el día a día de la organización se producen multitud de encuentros, que suceden, a menudo, de forma simultánea entre varios interlocutores. De esta forma, la comunicación se presenta como un proceso multilateral, facilitando una política integral comunicativa. (Weil, 1992, p. 141)

Modos y medios informativos. La comunicación institucional usa todos los modos y medios informativos existentes y los combina, para así poder ajustarlos a las estrategias informativas necesarias para afrontar las distintas situaciones. Además del fin de la comunicación institucional, en cada relación informativa subyace una intención con respecto a los interlocutores. (Weil, 1992, p. 142)

Arrieta consideró: Quien la considera como el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de esta el concebir y realizar actividades

que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Arrieta, 1991, p.130)

La comunicación en empresas e instituciones recibe muchas acepciones distintas: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa y corporativa. Denominaciones que sirven para definir un mismo fenómeno. Muchos han sido los autores que la han definido y muchas las definiciones que han dado de ella, y aunque existen diferencias entre éstas, encontramos, también, propiedades o características comunes.

Hace una distinción entre comunicación empresarial y comunicación institucional. En cuanto a la comunicación empresarial la define como dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos comunicación externa tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal comunicación interna tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento. Mientras que a la comunicación institucional la define como el “conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen. Cuando se trata de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio. (Piñuel ,1993, p. 144)

Jablin (1987, p. 145), sobre comunicación de empresas definió: es un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social que implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.

Andrade (1991), definió: El conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la

finalidad de lograr la integración entre la institución y los públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora. (p. 25)

La diferencia fundamental entre la comunicación en el sector privado y en el sector público es la obligatoriedad de transparencia y comunicación que tienen las administraciones públicas. Como entidades elegidas por el pueblo y ejecutoras de su soberanía, su actividad será nítida y accesible al ciudadano.

Martínez (1987), el objetivo de la información institucional será, identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con vista al reforzamiento del conocimiento que éstas poseen de la Administración y procurar el consenso alrededor de su gestión.

Las principales características de la comunicación en la Administración Pública se resumen en: Contextualizada. Las instituciones públicas no son entes aislados de la realidad. Carácter público. Son organismos sometidos al control del ciudadano y con Obligación de informar. Transparencia. Orientación al ciudadano. Debe dar la información relevante sobre las prioridades a los ciudadanos en los diferentes aspectos. Tendencia. Tanto desde la Unión Europea como desde cada uno de los países existe un intento de acercar la administración al ciudadano, y el departamento de prensa juega en esta política un papel esencial.

Importancia. Las instituciones públicas tienen la obligación de comunicarse con la sociedad y, por lo tanto, de producir mensajes específicos dirigidos a sus públicos. En este sentido, una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de la administración, de forma que la eficacia de una institución acabará dependiendo de su política comunicativa.

Dentro de la actividad de la comunicación en instituciones públicas destacan dos tareas las relaciones informativas, es decir, las actuaciones periodísticas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas internas y externas de la organización.

## **Definición de la Comunicación Organizacional.**

Castro (2012). La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas o instituciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (p. 65).

Dentro de una organización la comunicación interna debe establecerse entre todo el personal que integra la organización; la cual debe ser veraz, oportuna, eficiente, eficaz con el propósito que la organización sea competitiva y trascienda en la comunidad. (Brandolini, 2010).

Pizzolante (2004) explicó que el proceso de comunicación entre personas o grupo de personas que interactúan transmitiendo la información, música o datos a los que lo recepción la información va depender mayormente del utilizado para hacer llegar la información. (p. 171).

Según la definición de Davis y Newstrom (2002) la comunicación es: la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. En un sistema de comunicación se requiere de dos personas que interactúen como emisor de información y/o recepción de la misma información, utilizando un medio de propagación que no distorsione la información; o sea que lo recepcione con fidelidad (Davis, y Newstrom, 2002, p.25)

Trelles (2000) define que: La comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades

comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. (p.4). Al comunicar la palabra, imagen, música o datos va a depender de las competencias, habilidades y destrezas de la persona o personas que interactúan en una comunicación, así como de la infraestructura de los medios de comunicación, de las redes utilizadas para transmitir los datos, características que deben prevalecer en el lugar donde se va a deprecionar la información que se quiere comunicar con la eficiencia y eficacia. (Trelles, 2000, p. 4)

El nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (Andrade, 2010, p. 120)

No podemos decir comunicación es, sino yo le llamo comunicación a. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de formas distintas, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Fernández (1997) explica que: es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Seguido, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo.



Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. La comunicación interna. Dentro de una institución, desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación interna. (Fernández, 1999).

Dentro de la Comunicación interna se analiza las funciones y herramientas de esta, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia. Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen lo siguientes aspectos. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. La

comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad, sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad. La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Considera a la Comunicación Organizacional como un proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad (Rebeil, 2010, pp. 87-88)

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Robbins y Coulter (2007), plantean dos tipos de comunicación:

La formal; la comunicación formal se establece en cadena y en forma vertical, o sea del funcionario de más alta jerarquía hasta los subordinados, se emplea el manual

de organización y funciones y en caso de incumplimiento se recurre a otros canales normativos vigentes en el centro de trabajo.

La informal; la comunicación informal se da en forma desordenada sin respetar las directivas establecida en el manual de organización y funciones o sea no se encuentra definida necesariamente por una jerarquía, en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

### **Dimensiones de la variable Comunicación Organizacional.**

El análisis de las estructuras y redes de comunicación organizacional tiene como dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. (Robbins y Coulter, 2007, p. 20).

#### **Comunicación Ascendente.**

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la descendente, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización; para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas; pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Robbins y Coulter (2007), en su estudio de la comunicación ascendente se da a partir de los empleados hasta la plana jerárquica los empleados es en casos que exista la emergencia del caso, para dar hacer llegar comunicaciones verbales y/o escritas de informes, sugerencias, recomendaciones que fueran del caso. (p. 21).

En la Comunicación Ascendente, los subordinados al tomar las responsabilidades de sus deberes en su centro de trabajo y tomar conciencia que su desempeño es de vital importancia para el desarrollo de la organización, es por ello por lo que informan a sus superiores del avance de su trabajo, así como los requerimientos de la empresa. (Robbins y Coulter, 2007, p. 21).

Sanz (2011) en su estudio de la comunicación ascendente señaló que:  
La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc. (p. 58).

### **Comunicación Descendente.**

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. En la Comunicación descendente, los jefes hacen llegar las responsabilidades de sus deberes en su centro de trabajo a los subalternos y motivándolos en su desempeño que es de vital importancia para el desarrollo de la organización, es por ello que informan a sus subalternos de la importancia del avance en su trabajo para fortalecer a la empresa (Sanz, 2011, p. 58)

La Comunicación descendente se manifiesta de los superiores hacia los subalternos en línea jerárquica en las instituciones, su importancia radica porque permite establecer tareas, metas, de acuerdo a los objetivos estratégicos, dar capacitaciones con fines de mejora continua. (Robbins y Coulter, 2007, p. 21).

Sanz (2011) en su estudio de la comunicación descendente señaló que:

La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa. (p. 58)

## **Comunicación Horizontal.**

Robbins y Coulter (2007), señalan que la comunicación horizontal se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. La importancia de la comunicación horizontal radica en que se emplea para generar un buen clima institucional que permita estar integrados entre los trabajadores del mismo nivel, deferir experiencias, ser agentes facilitadores del desarrollo de la institución. (p. 22)

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser: formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores o chismes.

En cuanto a las redes informales: la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor; no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros; donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo: el secreto y la competencia, que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, les muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad; de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto. Para reducir las consecuencias negativas de los rumores, es

importante tomar en cuenta que se anuncie los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes, que se explique las decisiones y los comportamientos, que podrían parecer inconsistentes o secretos; que se enfatice las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros, y, que se discuta abiertamente las posibilidades en el peor de los casos casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada. Para tener una comunicación eficaz en una organización: pensamos que es necesario que el presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial, para el logro de las metas de la organización; se debe asociar las acciones con las palabras, comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), tener énfasis en la comunicación cara a cara; mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias; diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita y, por supuesto como autoridad de la organización debe luchar porque la información fluya continuamente. (Gutiérrez, 1998).

#### **1.4. Formulación del problema**

Las personas encargadas de las áreas y oficinas en la corte suprema de justicia del Poder Judicial del Perú, 2018. Demuestran insuficiencias en el desarrollo de sus labores, procesos y metas debido en gran medida a la falta de habilidades y competencias que no han perfeccionado, destrezas que les permitan interactuar con los trabajadores o subordinados a fin de optimizar el desarrollo de la comunicación organizacional.

Esta problemática podría resolverse con la participación adecuada de la gerencia, propiciando un ambiente de participación comunicativa, buenas relaciones, así como promoviendo la expresión de sentimientos sanos, clarificando las reglas. Es por ello por lo que en la presente investigación formulamos determinar si las habilidades directivas o gerenciales tienen dominio en la comunicación organizacional de esta institución.

### **Problema general.**

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?

### **Problema específico específicos**

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica.**

El presente estudio es importante ya que analizo las habilidades gerenciales que fortalecen la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018, a fin de promover ambientes adecuados para fomentar un eficiente clima laboral. Del mismo modo, la investigación propuesta busca determinar qué tan importante son las habilidades gerenciales, en la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia. A la par el investigador debe Proceder a reconocer el tipo de estudio de acuerdo con el nivel de conocimiento científico a partir del cual operacionalizarán y concretarán los objetivos de la investigación. De allí a que la investigación, se ubica en el paradigma positivista, para quien según Cerda H. (2011), este paradigma está basado en la observación, descripción, explicación y reduce la realidad a los aspectos cuantificables.

### **Justificación práctica.**

Los resultados que nos muestra la presente investigación accedieron establecer la dependencia directa que existe entre las habilidades gerenciales y comunicación organizacional, la cual es concluyente para demostrar que el gerente que se

desenvuelva empleando las habilidades gerenciales básicas de comunicación hará que el personal a su cargo perciba un bienestar, el cual se convierte en un indicador clave de desempeño. La implicancia práctica de la presente investigación es que permitirá solucionar la dificultad que todos los gerentes han asumido, estableciendo un vínculo entre las disciplinas del saber y la cultura comunicacional.

### **Justificación metodológica.**

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación servirá de referencia para otros estudios dentro de la Corte Suprema de justicia, 2018, como a nivel de Estado, al analizar las habilidades gerenciales de los funcionarios y ver que estos fortalecen la comunicación organizacional, desde el punto de vista social, permitirá mejorar en cuanto a su ambiente laboral el cual no debe estar desligado del trabajo realizado en la Corte Suprema de Justicia del Perú, así como de las actividades planificadas en la función de hacer justicia y sobre todo, buena comunicación.

### **1.6 Hipótesis.**

#### **Hipótesis general.**

Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

#### **Hipótesis específica.**

Existe una relación entre habilidades gerenciales y la comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

Existe una relación entre habilidades gerenciales y la comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

Existe una relación entre habilidades gerenciales y la comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.



## **1.7 Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema, 2018.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.

## **II.Método**

## 2.1 . Diseño de investigación

### **Método:**

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, “este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (Bernal, 2006, p.56).

### **Enfoque:**

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se han formulado hipótesis las mismas que se desean probar y para eso “se usó el instrumento de recolección de datos el cual va a permitir mediar y darnos resultados numéricos con la finalidad de proponer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 4)

### **Tipo:**

La presente investigación fue de tipo básico, pretende dar solución a los problemas planteados en referencia a sus variables habilidades gerenciales y comunicación organizacional, se llama básica porque se basa de otras investigaciones. (Sierra, 2007, p. 32)

### **Nivel:**

Por su nivel la presente investigación fue descriptiva – correlacional, los estudios descriptivos tienen el propósito de “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 80) y los estudios correlacionales se encargan de “asociar variables mediante un patrón predecible de un grupo o población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 81)

### Diseño de Investigación:

El diseño empleado fue no experimental de corte transversal. Los estudios no experimentales son los que se realizan “sin la manipulación deliberada de las variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 152), esto quiere decir las variables mantienen su estado original.

El grafico correspondiente al diseño seleccionado es el siguiente:

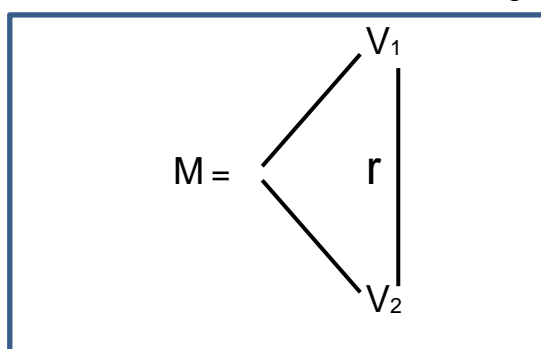


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M	:	70 empleados de la corte suprema de justicia del Perú, 2018
V <sub>1</sub>	:	Habilidades gerenciales
r	:	Relación entre las variables
V <sub>2</sub>	:	Comunicación organizacional

## 2.2 . Variables, operacionalización

### Definición conceptual de la variable habilidades gerenciales.

Habilidad gerencial, se refiere a los conocimientos gerenciales, exigidos por el cargo, e implica o comprende la capacidad de integración y armonización de funciones y subfunciones, a distintos niveles, tanto en áreas operativas como administrativas. Lo que supone cierto grado de habilidades de planificación, organización ejecución control y evaluación directiva (Urquijo y Bonilla, 2008, p.217)

**Definición operacional de la variable habilidades gerenciales.**

La variable habilidad gerencial se midió a través de tres dimensiones: a) Habilidades intrapersonales, con dieciocho ítems; b) Habilidades interpersonales, con diez ítems; C) habilidades grupales, con seis ítems. Y esta variable fue medida con un instrumento realizado por 34 ítems.

**Definición conceptual de la variable comunicación organizacional.**

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas o instituciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2012, p. 65).

**Definición operacional de la variable comunicación organizacional.**

La variable comunicación organizacional se midió a través de tres dimensiones: a) Comunicación ascendente, con catorce ítems; b) Comunicación descendente, con doce ítems; C) Comunicación horizontal, con diez ítems. Y esta variable fue medida con un instrumento realizado por 36 ítems.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable 1: Habilidades gerenciales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos	Escala	Niveles y rangos
Habilidades intrapersonales	Emociones	01 al 02	1=Nunca	Excelente: 72 - 90	Ordinal	Excelente 139 -170 Bueno 104 -138 Regular 69 -103 Malo 34 - 68
	Limitaciones	03 al 04		Bueno: 54 - 71		
	Desarrollo	05 al 06		Regular: 36 - 53		
	Sentimientos	07 al 08		Malo: 18 - 35		
	Capacidad	09 al 10				
	Oportunidades	11 al 12				
	Retos	13 al 14				
	Control	15 al 16		2=Ocasionalmente		
Habilidades interpersonales	Identifica	17 al 18	3=Algunas veces	Bueno 30 - 39		
			4=Frecuentemente	Regular 20 - 29		
				Malo 10 - 19		
	Comunicación	19 al 20	5=Siempre	Excelente 24 - 30		
	Capacidad	21 al 22		Bueno 18 - 23		
Habilidades grupales	Compartir	23 al 24		Regular 12 - 17		
	Involucramiento	25 al 26		Malo 6 - 11		
		27 al 28				
	Autoridad	29 al 30				
	Colaboración	31 al 32				
	Cambios	33 al 34				

Tabla 2

*Operacionalización de la variable 2: Comunicación organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos	Escala	Niveles y rangos
Comunicación ascendente	Atención	01 al 02	1=Nunca 2=Ocasionalmente 3=Algunas veces 4=Frecuentemente 5=Siempre	Muy alto: 56 -70 Alto: 42 - 55 Medio: 28 – 41 Bajo: 14 – 27	Ordinal	Excelente 147 –180 Bueno 110 –146 Regular 73 –109 Malo 36 - 72
	Comentarios	03 al 04				
	Confianza	05 al 06				
	Información	07 al 08				
	Problemas	09 al 10				
	Interés	11 al 12				
	Escuchar	13 al 14				
Comunicación descendente	Información	15 al 16	4=Frecuentemente 5=Siempre	Muy alto: 48- 60 Alto: 36 – 47 Medio: 24 –35 Bajo: 12 – 23	Ordinal	
	Eficiencia	17 al 18				
	Lenguaje	19 al 20				
	Claridad	21 al 22				
	Oportunidad	23 al 24 25				
	Conocimiento	al 26				
Comunicación horizontal	Buen clima	27		Muy alto: 40 – 50 Alto: 30 – 39 Medio: 20 – 29 Bajo: 10 - 19		
	Integración	28 al 29				
	Comunicación información	30				
	Lenguaje	31				
	Libertad	32 al 33				
	Equipo	34 al 35 36				

### **2.3. Población, muestra Población.**

La población para la presente investigación es censal estuvo constituida 70 personas conformado por empleados de nivel que tienen personal a su cargo administrativo y jurisdiccional, quienes trabajan en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

La población se define como conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 174).

#### **2.3.1 Muestra.**

La muestra para la presente investigación estuvo constituida por 70 personas, en este caso se tomará como unidad de análisis al personal de empleados administrativos y jurisdiccionales de la corte suprema de justicia siendo el 80% abogados, esta cantidad es pertinente, necesario y va acorde a la técnica de recolección de datos. La muestra se define como el subgrupo de la población de interés sobre cual se recolectan los datos y del objetivo de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 175), en este caso el porcentaje mayor cumple con la misma unidad de análisis y el objetivo de investigación.

#### **Criterios de inclusión.**

Empleados administrativos y jurisdiccionales que tienen personal a su cargo que laboran en la corte suprema. de justicia.

#### **Criterios de exclusión.**

Personal ausente ninguno

#### **La población de estudio.**

Empleados administrativos que tienen personal a su cargo en la corte suprema de justicia.

Empleados Jurisdiccionales que tienen personal a su cargo en la corte suprema de justicia.



## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica.**

Por lo tanto, la técnica que se aplicó para el recojo de la información o datos en la investigación fue la encuesta, realizada el 16 de junio del 2018. En el estudio se aplicó la técnica de la encuesta de la que señala Pérez (2007) que “se basa en un conjunto de preguntas que se formulan al participante, cuya información constituye la información primaria necesaria para el investigador acorde a los objetivos de su investigación” (p. 72).

### **Instrumentos.**

Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador, para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio. Por medio de estos instrumentos, el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar en armonía con el marco teórico. Los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación, para obtener información de las variables son los cuestionarios sobre las variables en estudio, ambos percibidos por los encuestados. Hernández, Fernández y Baptista (2010), sobre el instrumento refirieron que: “Es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). En la presente investigación se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El cuestionario es la propuesta de interrogantes basado en un banco de preguntas con sentido, se aplica a los usuarios o encuestados, es un documento físicamente legible, ordenado y coherente de fácil responder Carrasco (2013, p. 318)

Tabla 3

*Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades gerenciales*

Nombre del instrumento:	Cuestionario tipo escala de Likert.
Autor(a):	Miguel Eugenio Fernandez Carranza.
Adaptado por:	Miguel Eugenio Fernandez Carranza
Lugar:	Corte suprema de justicia del Perú.
Fecha de aplicación:	18 de junio de 2018.
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional.
Administrado a:	Personal administrativo y jurisdiccional Tiempo 8 horas.
Margen de error:	5%
Observación:	Instrumento aplicado en grupos.

Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento para medir la comunicación organizacional*

Nombre del instrumento:	Cuestionario de tipo escala Likert.
Autor(a):	Miguel Eugenio Fernandez Carranza.
Adaptado por:	Miguel Eugenio Fernandez Carranza.
Lugar:	Corte suprema de justicia del Perú.
Fecha de aplicación:	18 de junio de 2018.
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre la habilidades gerenciales y comunicación organizacional.
Administrado a:	Personal administrativo y jurisdiccional.
Tiempo:	8 horas.
Margen de error:	5%
Observación:	Instrumento aplicado en grupos.

### Validez del instrumento

Para este trabajo de investigación se utilizó dos instrumentos, un cuestionario para la habilidades gerenciales y otra para la variable comunicación organizacional, previo a la respectiva aplicación se sometió a la evaluación de juicio de expertos del nivel profesionales de maestro(a) o doctor(a), con el propósito de medir la: Validez de contenido; se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 201)

Tabla 5

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento variable 1: Habilidades gerenciales*

<b>Grado académico</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Dictamen</b>
Dr.	Edwin Alberto Martínez López	Aplicable
Dr.	Chantal Jara Aguirre	Aplicable
Dr.	Arturo Melgar Begazo	Aplicable

Tabla 6

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento variable 2: comunicación organizacional*

<b>Grado académico</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Dictamen</b>
Dr.	Edwin Alberto Martínez López	Aplicable
Dr.	Chantal Jara Aguirre	Aplicable
Dr..	Arturo Melgar Begazo	Aplicable

### Confiabilidad del instrumento.

Para este trabajo de investigación se midió el nivel de confiabilidad del instrumento de medición, el cual se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 200), para lo cual se aplicó la estadística de fiabilidad de alfa de Cronbach (prueba piloto) teniendo en cuenta que se utilizó un cuestionario con respuestas politémicas,

con el objetivo de determinar el grado de homogeneidad que existe en los ítems de estos instrumentos de medición y contar con la escala de medición ordinal.

Tabla 7

*Niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz Bolívar, C. (2002)

Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el software estadístico IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versión 24, utilizando datos del instrumento de la prueba piloto que se realizó a los 25 trabajadores de la Corte suprema de justicia el Perú explicándoles que el material era con fines académico a la cual accedieron. Una vez realizada la encuesta se procedió a llenarlo en un cuadro de Excel con todas las respuestas; de ahí se llevó los resultados al SPSS con la finalidad de que nos dé el grado de confiabilidad que necesitábamos, obteniendo para la variable habilidades gerenciales un 0,969 la cual indica que existe una alta confiabilidad; y para la variable Satisfacción laboral un 0,951, la cual indica que existe una alta confiabilidad.

Tomando como referencia la tabla 7, se puede concluir que nuestros instrumentos de medición se encuentran en el nivel de Alta confiabilidad.

Tabla 8

*Fiabilidad del instrumento de medición de habilidades gerenciales*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,969	34

Tabla 9

*Fiabilidad del instrumento de medición de Comunicación organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	36

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Con ayuda del programa Excel 2010 se elaboró la data para la variable habilidades gerenciales y comunicación organizacional los datos recolectados con la aplicación del instrumento de medición fueron utilizados para el análisis descriptivo, el cual se desarrolló en el programa SPSS 24.

### **Estadística descriptiva.**

Los resultados se presentaron empleando tablas de frecuencias y grafico de barras elaborados por el programa SPSS 24, para el área de ciencias administrativas.

### **Estadística inferencial / Prueba de hipótesis.**

La contrastación de las hipótesis se realizó aplicando el estadístico Rho de Spearman debido a que la variable habilidades gerenciales y comunicación organizacional se encontraron en escala ordinal y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

### **Formulación de la hipótesis estadística.**

Ho: No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

H1: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

### Nivel de significación:

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$  que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%, lo cual significa que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

### Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación "p" no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, muy alta ( $r = 0.801$ ) y directamente proporcional, entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general

### Prueba estadística

La prueba estadística empleando el estadístico inferencial rho de Spearman

Tabla 10

*Escalas del grado de relación del coeficiente de Spearman.*

Rango	Relación
- 0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
- 0.26 a -0.50	Correlación negativa media
- 0.11 a -0.25	Correlación negativa débil
- 0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
+ 0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+ 0.11 a +0.25	Correlación positiva débil
+ 0.26 a +0.50	Correlación positiva media
+ 0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente Hernández (2014)

## **2.6. Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

La investigación contó con la autorización correspondiente, jefe de la institución. Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**



### 3.1 Resultados descriptivos de la variable habilidades gerenciales

Tabla 11.

*Habilidades gerenciales.*

Habilidades gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	21,4
Regular	16	22,9
Válidos Buena	28	40,0
Excelente	11	15,7
Total	70	100,0

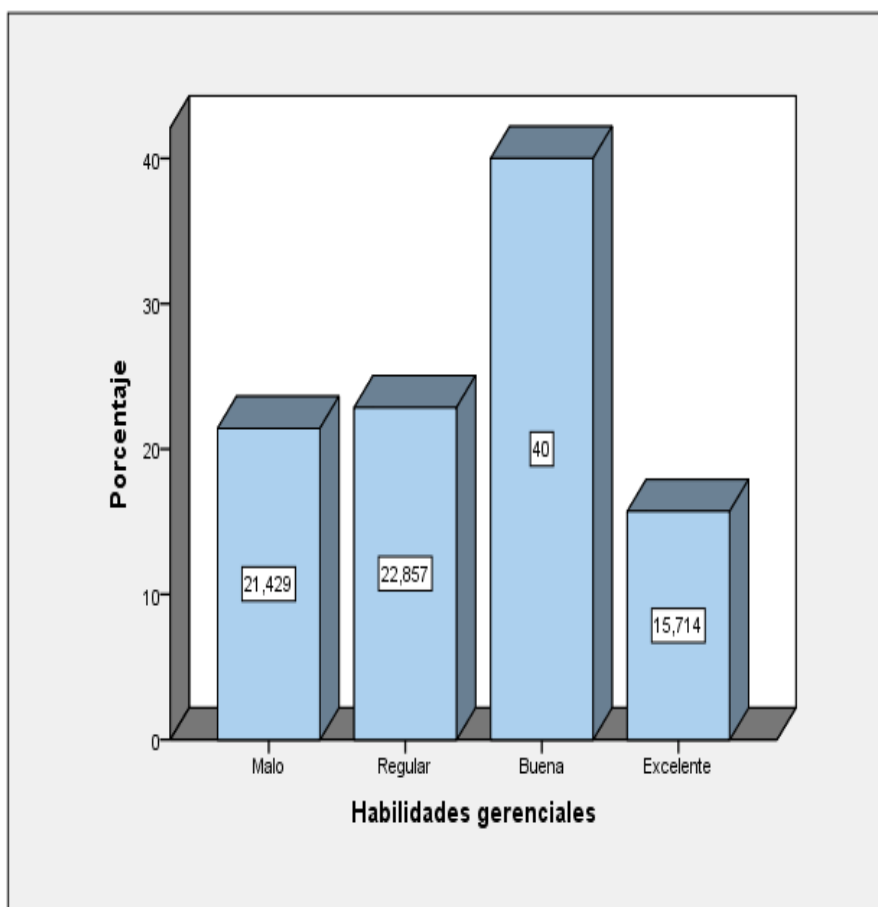


Figura 2. Niveles de la variable habilidades gerenciales

De la tabla 11 de datos y figura 2, el 15(21.4%) perciben un nivel malo en la variable habilidades gerenciales, el 16(22.9%) un nivel regular, el 28(40.0%) un nivel bueno y el 11(15.7%) un nivel excelente siendo el nivel bueno el predominante en la dimensión habilidades gerenciales.

Tabla 12.

*Habilidades intrapersonales*

Intrapersonales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	7,1
Regular	17	24,3
Válidos Buena	28	40,0
Excelente	20	28,6
Total	70	100,0

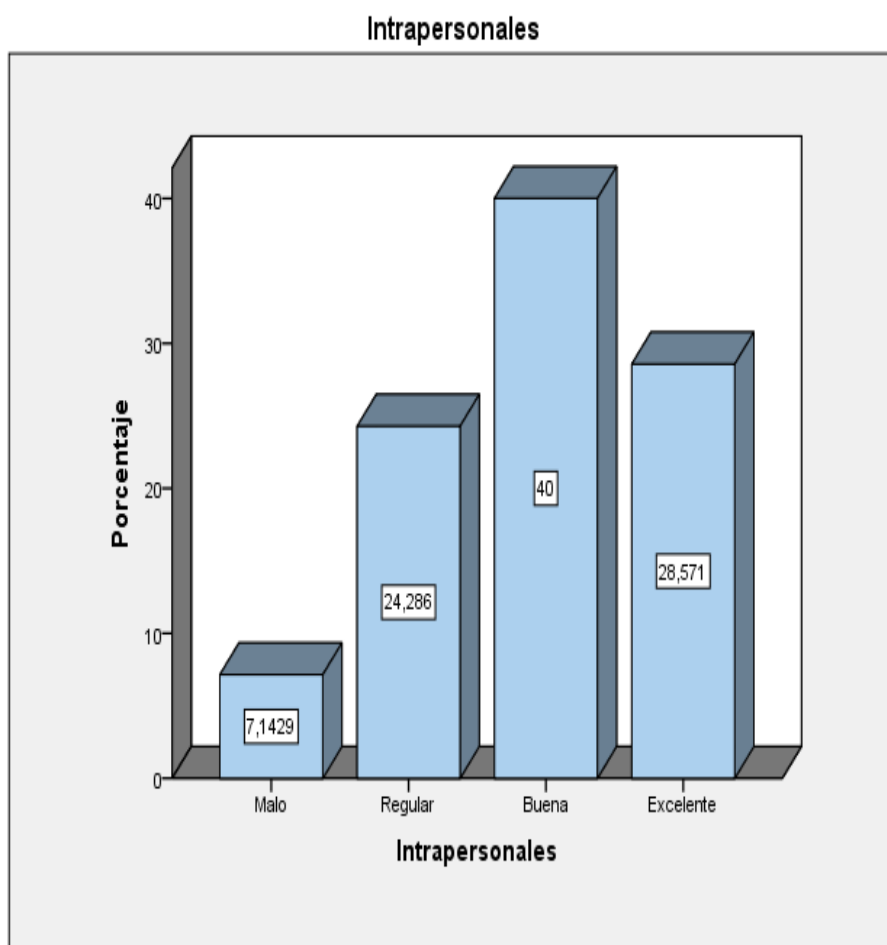


Figura 3. Niveles de la dimensión habilidades intrapersonales

De la tabla 12 de datos y figura 3, el 5(7.1%) perciben un nivel malo en la dimensión intrapersonales, el 17(24.3%) un nivel regular, el 28(40.0%) un nivel bueno y el 20(28.6%) un nivel excelente siendo el nivel bueno el predominante en la dimensión habilidades intrapersonales.

Tabla 13.  
*Habilidades interpersonales*

Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	27,1
Regular	21	30,0
Válidos Buena	14	20,0
Excelente	16	22,9
Total	70	100,0

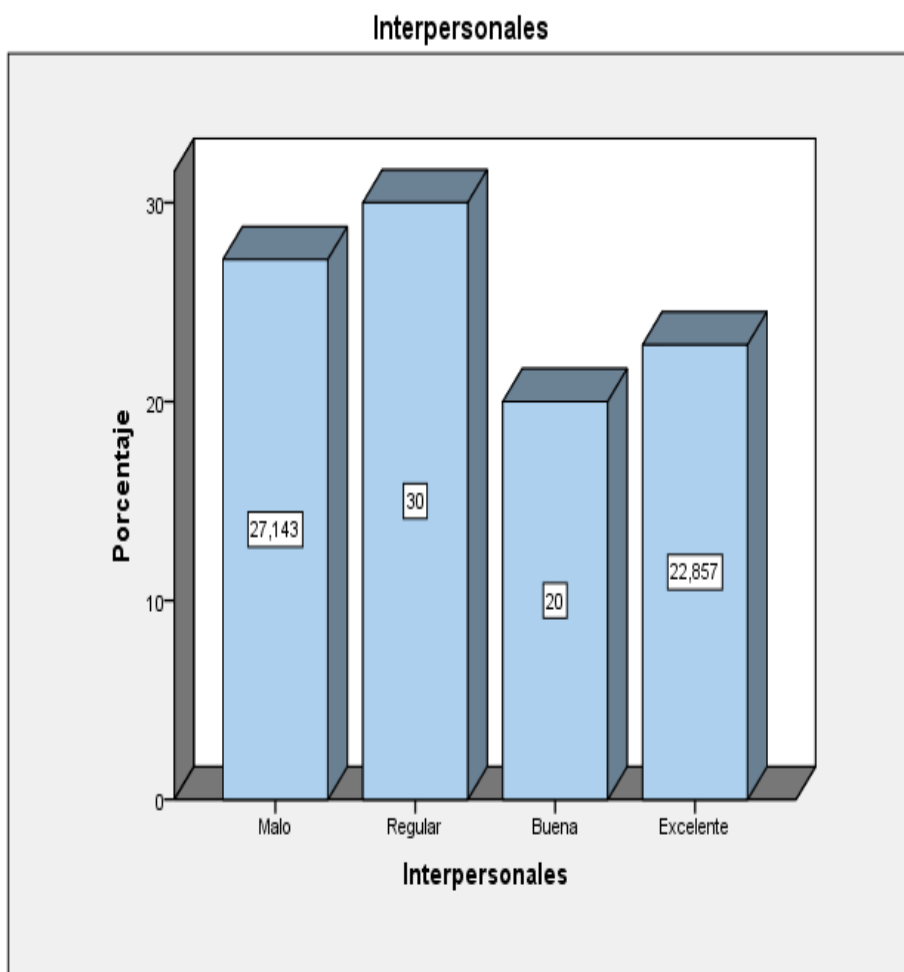


Figura 4. Niveles de la dimensión habilidades interpersonales

De la tabla 13 de datos y figura 4, el 19(27.1%) perciben un nivel malo en la dimensión habilidades interpersonales, el 21(30.0%) un nivel regular, el 14(20.0%) un nivel bueno y el 16(22.9%) un nivel excelente siendo el nivel regular el predominante en la dimensión interpersonales.

Tabla 14.  
*Habilidades grupales*

Grupales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	21,4
Regular	19	27,1
Válidos Buena	20	28,6
Excelente	16	22,9
Total	70	100,0

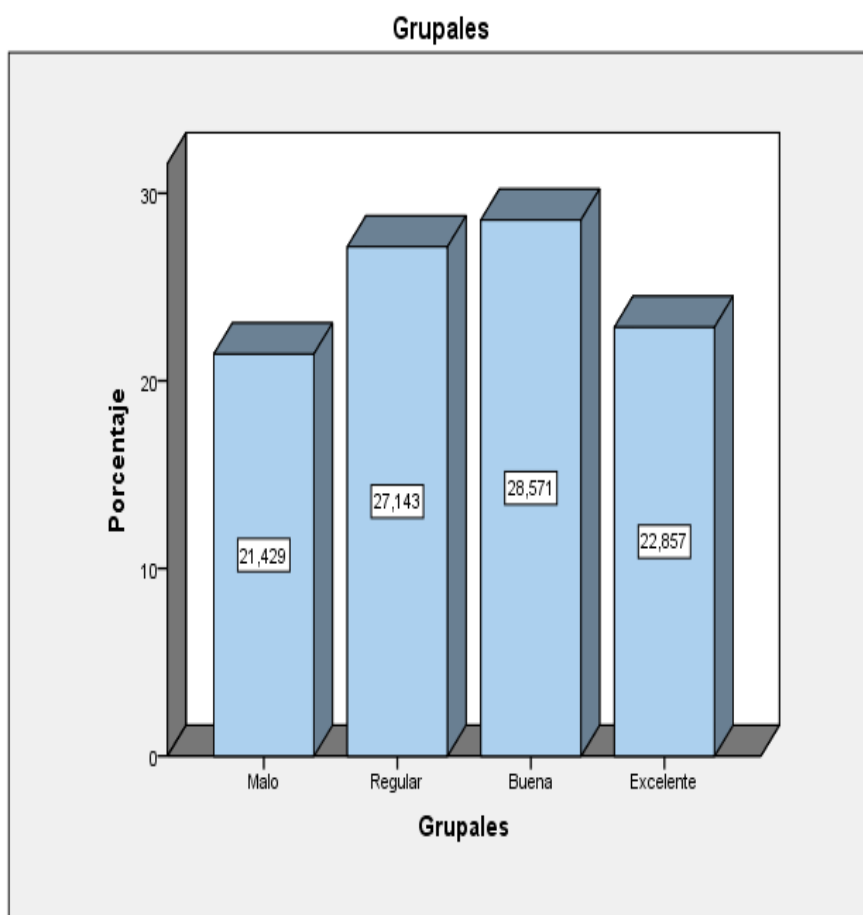


Figura 5. Niveles de la dimensión habilidades grupales

De la tabla 14 de datos y figura 5, el 15(21.4%) perciben un nivel malo en la dimensión grupales, el 19(27.1%) un nivel regular, el 20(28.6%) un nivel bueno y el 16(22.9%) un nivel excelente siendo el nivel bueno el predominante en la dimensión habilidades grupales.

## Resultados descriptivos de la variable: Comunicación organizacional

Tabla 15.

### Comunicación organizacional

Comunicación organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	24,3
Medio	11	15,7
Válidos Alto	27	38,6
Muy alto	15	21,4
Total	70	100,0

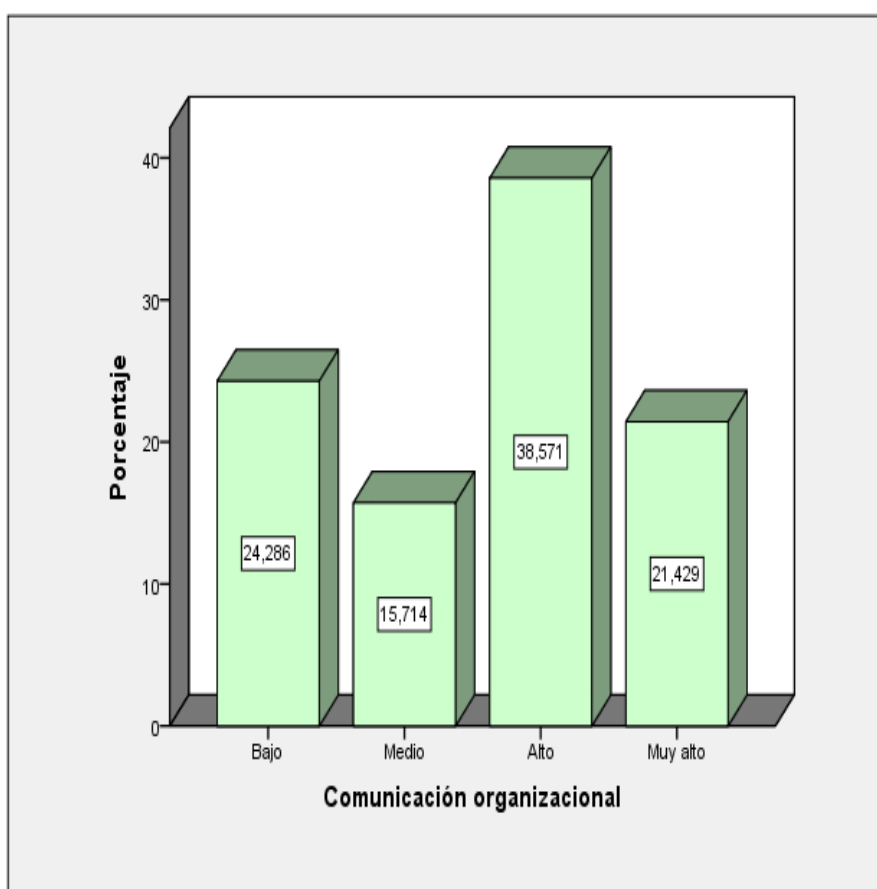


Figura 6. Niveles de la variable comunicación organizacional

De la tabla 15 de datos y la figura 6, el 17(24.3%) perciben un nivel bajo en la dimensión comunicación organizacional, el 11(15.7%) un nivel medio, el 27(38.6%) un nivel alto y el 15(21.4%) un nivel muy alto siendo el nivel alto el predominante en la dimensión comunicación organizacional.

Tabla 16.

*Comunicación ascendente*

Comunicación ascendente	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	12,9
Medio	14	20,0
Válidos Alto	24	34,3
Muy alto	23	32,9
Total	70	100,0

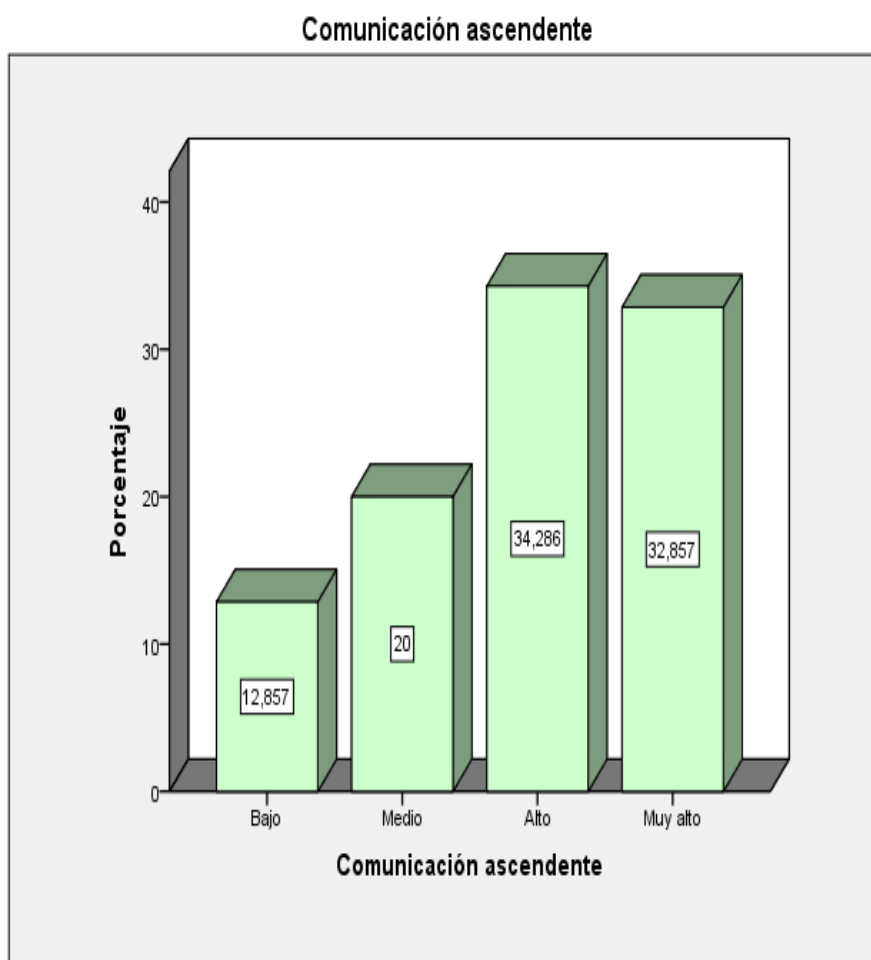


Figura 7. Niveles de la dimensión comunicación ascendente

De acuerdo la tabla 16 de datos y la figura 7, el 9(12.9%) perciben un nivel bajo en la dimensión comunicación ascendente, el 14(20.0%) un nivel medio, el 24(34.3%) un nivel alto y el 23(32.9%) un nivel muy alto siendo el nivel alto el predominante en la dimensión comunicación ascendente.

Tabla 17.

*Comunicación descendente*

Comunicación descendente	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	25,7
Medio	10	14,3
Válidos Alto	23	32,9
Muy alto	19	27,1
Total	70	100,0

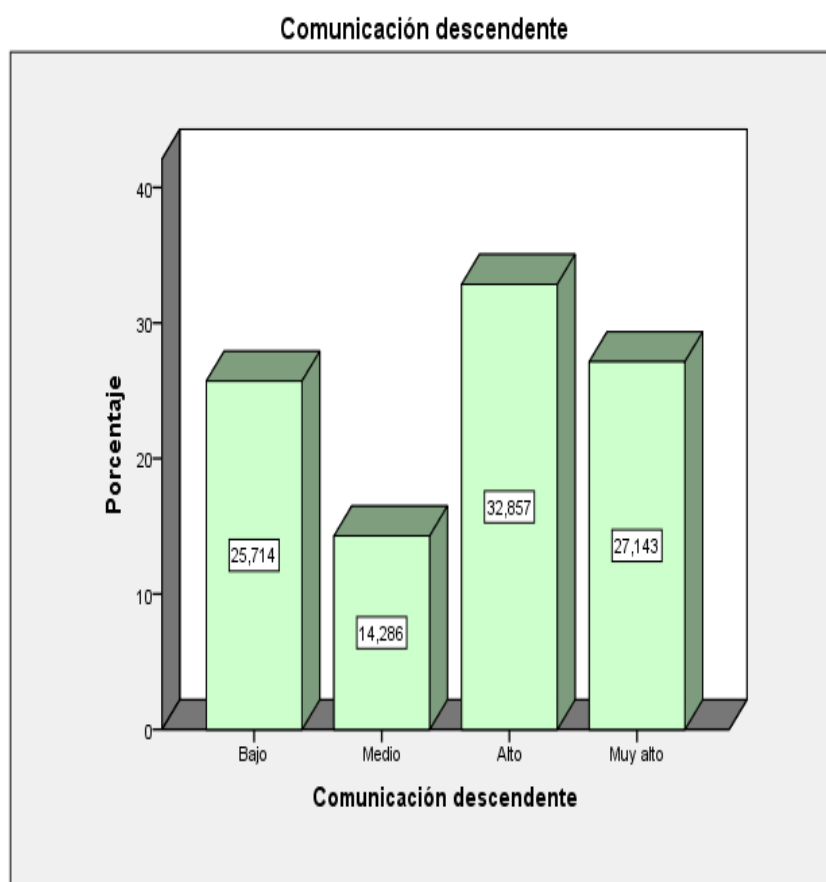


Figura 8. Niveles de la dimensión comunicación descendente

De la tabla 17 de datos y figura 8, el 18(25.7%) perciben un nivel bajo en la dimensión comunicación descendente, el 10(14.3%) un nivel medio, el 23(32.9%) un nivel alto y el 19(27.1%) un nivel muy alto siendo el nivel alto el predominante en la dimensión comunicación descendente.

Tabla 18.

*Comunicación horizontal*

Comunicación horizontal	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	11,4
Medio	10	14,3
Válidos Alto	29	41,4
Muy alto	23	32,9
Total	70	100,0

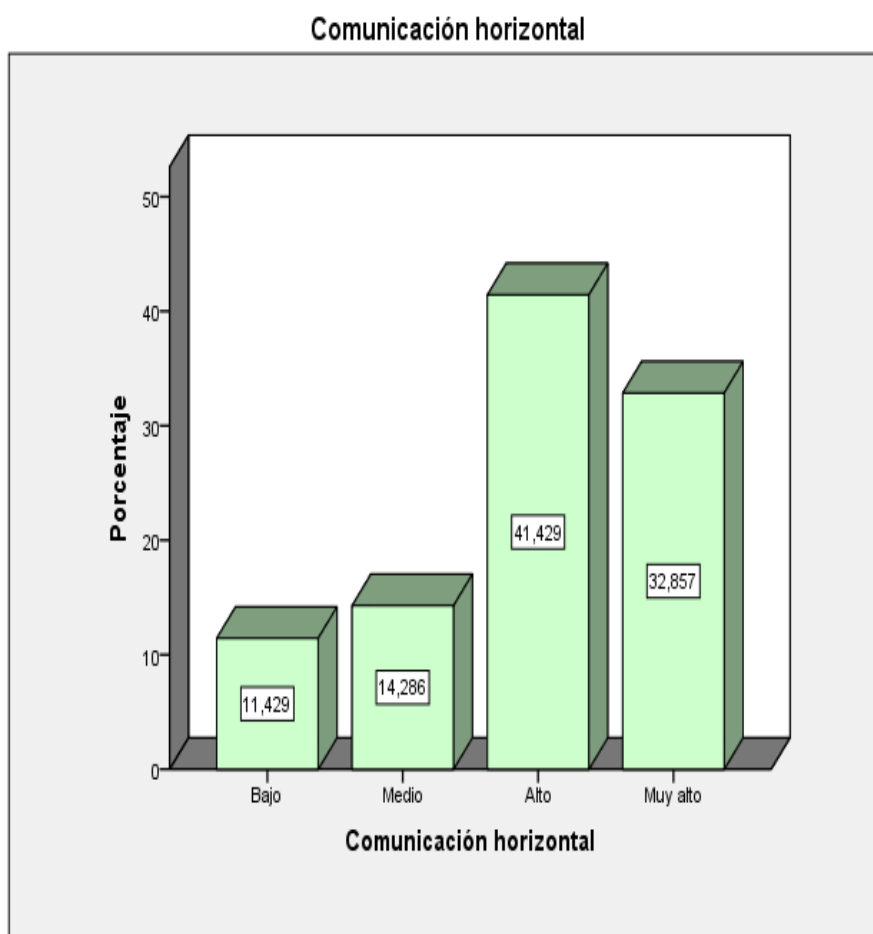


Figura 9. Niveles de la dimensión comunicación horizontal

De acuerdo la tabla 18 de datos y la figura 9, el 9(11.4%) perciben un nivel bajo en la dimensión comunicación horizontal, el 10(14.3%) un nivel medio, el 29(41.4%) un nivel alto y el 23(32.9%) un nivel muy alto siendo el nivel alto el predominante en la dimensión comunicación horizontal.



### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

H1: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

Tabla 19

*Correlaciones de las variables habilidades gerenciales y comunicación organizacional*

			Habilidades gerenciales	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística:

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la Ho.

#### Decisión estadística

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la V1 tiene relación positiva alta ( $Rho = ,721$ ) y significativa ( $p$  valor =  $0.000$  menor que  $0.05$ ) con la V2, es decir, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

### Hipótesis específicas: 1

Ho: No existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

H1: Existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

Tabla 20.

*Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación ascendente*

			Habilidades gerenciales	Comunicación ascendente
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,836**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	,836**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística

El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, muy alta ( $r= 0.836$ ) y directamente proporcional, entre habilidades gerenciales y comunicación ascendente; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 1.

### Hipótesis específicas: 2

Ho: No existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

H1: Existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

Tabla 21.

*Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación descendente*

			Habilidades gerenciales	Comunicación descendente
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,642**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	,642**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística

El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.642$ ) y directamente proporcional, entre habilidades gerenciales y comunicación descendente; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 2.

### Hipótesis específicas: 3

Ho: No existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

H1: Existe efecto significativo entre habilidades gerenciales y la comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

Tabla 22.

*Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación horizontal*

			Habilidades gerenciales	Comunicación horizontal
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Comunicación horizontal	Coeficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística

El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.721$ ) y directamente proporcional, entre habilidades gerenciales y comunicación horizontal; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 3.

## **IV. Discusión**

En materia de resultados, el trabajo realizado en la corte suprema de justicia del Perú, 2018, ha permitido verificar, de manera precisa, los objetivos propuestos en la presente investigación, cuya intención fue estudiar la variable habilidades gerenciales y la variable comunicación organizacional, determinando la relación entre ellas.

En la presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018, teniendo como conclusión que si existe una correlación alta ( $Rho = 0.721$ ) y significancia alta ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05), por ende, se acepta la hipótesis planteada que, existe relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. Detrás de una organización estable a nivel económico, político y social hay un grupo humano motivado, con habilidades y competencias suficientes para generar resultados de éxito. Y detrás de ese grupo motivado están los directivos o gerentes quienes tienen como tarea primordial orientar estratégicamente a todo el equipo hacia unos objetivos comunes. Las organizaciones demandan modernos sistemas gerenciales y la formación especializada de recursos humanos con capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios (Estaba, 2008 p.142)

De igual manera esta investigación tiene como primer objetivo específico explicar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la corte suprema de justicia del Perú, 2018, teniendo como conclusión que existe correlación muy alta ( $Rho = 0.836$ ) y significancia baja ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05), por tal razón se acepta la hipótesis planteada, existe relación entre las habilidades gerenciales y la ascendente. Se ha demostrado que la falta de comunicación se puede dar en organizaciones donde los gerentes trabajan a puerta cerrada, no cruzan palabra con el personal, solo se comunican con uno u otro gerente medio (Arce, 2013, p.54). Por esa razón, es vital permitir que los colaboradores participen e intervengan en la estrategia corporativa y que cada área comunique adecuadamente las estrategias que se planean ejecutar. De ese modo se crea un ambiente propicio para compartir experiencias, identificarse con los valores corporativos, asumir distintas posturas e intercambiar opiniones con

los directivos. Este ambiente de interacción fomenta una cultura de comunicación más estable. Por consiguiente, una cultura de comunicación estable asumida por cada uno de los colaboradores hace posible que el clima de trabajo sea mucho más agradable, abierto a las diversas opiniones y preparado para los cambios que se den a nivel interno o externo.

El segundo objetivo específico de esta investigación es describir la relación que existe entre las habilidades gerenciales y comunicación descendente en la corte suprema de justicia del Perú, 2018, teniendo como conclusión que existe correlación alta ( $Rho = 0.642$ ) y significancia moderada ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05), de esta manera se acepta la hipótesis planteada que, existe relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación descendente. El gerente o directivo, como máximo representante de la empresa, debe hacer llegar a sus colaboradores la información relevante para la empresa y hacerlos partícipes de los cambios que se estén realizando dentro de ella. A esto se añade la capacidad de retroalimentación que los altos mandos deben saber manejar. “Sería conveniente que todo líder considerara como parte fundamental de sus responsabilidades el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta” (Andrade, 2005, p.103).

El tercer y último objetivo específico de esta investigación es determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la corte suprema de justicia del Perú, 2018, teniendo como conclusión que existe correlación alta ( $Rho = 0.721$ ) y significancia moderada ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05), de esta manera se acepta la hipótesis planteada que existe relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación horizontal. La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno (Costa, 2010, p.66). Dicho de otro modo, la comunicación funciona como una red que conecta armónicamente todas las áreas dentro de la organización y, al mismo tiempo, hace posible la interacción con su entorno empresarial. Así, la comunicación es el lenguaje común que hace posible que los integrantes de una organización perciban las cosas de una manera homogénea (Andrade, 2005).

## **V. Conclusiones**



**Primera:**

De acuerdo a la hipótesis general podemos concluir que existe relación entre ambas variables por lo tanto si las habilidades gerenciales fueran la adecuadas la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. Serian mejores, ahora para contrastar esta conclusión los resultados nos arrojaron que La variable habilidades gerenciales tienen relación alta ( $Rho = 0.721$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con la variable comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

**Segunda:**

De acuerdo a la hipótesis específica 1 podemos concluir que existe relación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación ascendente; por lo tanto, si las habilidades gerenciales fueran las correctas la comunicación ascendente sería mayor en el personal que labora en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. Ahora para contrastar esta conclusión los resultados nos arrojaron que existen evidencias suficientes para afirmar que las habilidades gerenciales tienen relación muy alta ( $Rho = 0.836$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con la comunicación ascendente de la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

**Tercera:**

De acuerdo a la hipótesis específica 2 podemos concluir que existe relación entre la variable Habilidades gerenciales y la dimensión comunicación descendente; por lo tanto, si las habilidades gerenciales fueran las correctas la comunicación descendente sería mejor en el personal que labora en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. Ahora para contrastar esta conclusión los resultados nos arrojaron que existen evidencias suficientes para afirmar que las habilidades gerenciales tienen relación alta ( $Rho = 0.642$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con la comunicación descendente de la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

**Cuarta:**

De acuerdo a la hipótesis específica 3 podemos concluir que existe relación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión comunicación horizontal; por lo tanto, si las habilidades gerenciales fueran correctas las comunicaciones horizontales serían mucho mejor en casi todo el personal que labora en la corte suprema de justicia del Perú, 2018. ahora para contrastar esta conclusión los resultados arrojaron que existen evidencias suficientes para afirmar que las habilidades gerenciales tienen relación alta ( $Rho = 0.721$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con la comunicación horizontal de la comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:**

Establecer un programa de capacitación gradual por etapas en habilidades gerenciales y comunicación organizacional, gradual tomando en cuenta la necesidad prioritaria de manera que se capacite primero a los trabajadores jefes de área, luego al personal de mando medio y finalmente a todos los colaboradores para así poder conformar un equipo integral de trabajo capaz de resolver las tareas diarias así como los nuevos retos que se presenten.

**Segunda:**

Crear sistemas de evaluación, empleando cuestionarios de medición de habilidades gerenciales y de comunicación organizacional para identificar los problemas existentes.

**Tercera:**

Realizar y crear prácticas de habilidades gerenciales y de comunicación organizacional dentro de la misma institución.

**Cuarta:**

Los jefes formales de los grupos de trabajo, deben ser los medios para que la alta dirección transmita la identidad y además de tener la responsabilidad de que el personal a su cargo responda y logre los objetivos encomendados en sus funciones, de esta situación, cualquier persona que tiene una labor de mando en la corte suprema, debe también desarrollar competencias personales, sociales y gerenciales, que le permitan definir claramente el concepto de la organización a la que pertenece y las estrategias que debe conducir a su realización.

**Quinta:**

Crear actividades de trabajo que orienten a fomentar un ambiente en el que la comunicación, el diálogo permanente y la tolerancia a riesgos, sean una constante para despertar en los empleados la confianza de hacer y proponer, además de saber escuchar y empatizar en sus expectativas y necesidades, promuevan el interés de la gente por aportar nuevas ideas, despertar la creatividad y experimentar nuevos procesos de trabajo, con los cuales, de manera latente, se van

desarrollando sus capacidades y talento.

## **VII. Referencias**

- Aburto, E. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán México*.
- Adler, T. y Marquardt R. (2005). *Relaciones interpersonales*. México, D.F.: Mcgraw – Hill
- Andrade, A. (2005). *Comunicación organizacional interna: Procesos disciplinarios y técnicas*. España: Netbiblo
- Andrade, V. (1991). *Comunicación de empresas*. (2ª. ed). Buenos Aires: Ateneo
- Arrieta, L. (1991). *La comunicación corporativa*. Madrid: Morata.
- Bedwell, A. (2012). *Habilidades grupales*. (4ª ed). México D.F.: Mc Graw – Hill.
- Bernal, P. (2006). *Metodología de la investigación* México: McGraw-Hill Interamericana
- Bisquerra, C. (2000). *Emociones*. (2ª ed). México D.F.: Prentice Hall.
- Brandolini, E. (2010). *Organización la comunicación*. México D. F.: Harvard Business Review.
- Buckley, A. (1993). *Habilidades grupales*. Editorial Morata. Madrid España.
- Castro, C. (2012). *La Comunicación Organizacional*. España: La Muralla S.A.
- Cejas J. y Pérez, A. (2003). *Habilidades grupales*. México D.F.: Prentice Hall.
- Davis, H. y Newstrom, G. (2002). *La comunicación*. (2ª ed.) México: Limusa:
- Drucker, P. (2002). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. (19ª ed.). Bogotá: Editorial Norma
- Estaba, (2008)
- Fayol, H. (1917) *Teoría clásica de la administración* (10º ed) Argentina
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación Organizacional*. (2ª ed.) Madrid: Morata.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación Organizacional*. (3ª ed.) Madrid: Morata.
- Franco D. y Gavilán, L. (2016). *Atributos gerenciales de las emprendedoras del sector servicios de Lima Metropolitana con negocios consolidados*.
- García, R. (2013). *Las habilidades gerenciales*. México: Interamericana Editores
- Goleman, C. (1998). *Habilidades gerenciales*. (3ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gómez y Pintado (2017). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la Municipalidad Provincial de San*

- Ignacio, 2017. Universidad Señor de Sipán.*
- Guthie, K. (2007). *Habilidad gerencial*. Buenos Aires: Ateneo
- Gutiérrez, E. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (2006). *Habilidades grupales*. México: Limusa:
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huatuco, L. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016*.
- Jablin. K. (1987). *Comunicación de empresas*. Colombia: Pearson
- La casa, C. (1988). *La comunicación corporativa*. Editorial McGraw Hill. México.
- Madrigal, B. (2012). *Las habilidades gerenciales*. Malaga: EUMED.
- Martínez, K. (1987). *Formación institucional*. México D.F.: Addison-Wesley.
- McGregor, R. (1960). *Teorías x y teoría y*. Barcelona: UOC.
- Minedu, L. (2016). *Habilidades interpersonales*. Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Mitchell, H. 1979. *Habilidades interpersonales*. Malaga: EUMED.
- Molina, C. (2015). *Estilo de liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica*
- Naranjo V. y Gonzales J. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombia*.
- Ortega, P., López. A. y Alavez, O. (2010). *Las habilidades sociales*. Madrid: ESIC.
- Ouchi, C. (1981). *La "teoría Z"*. Mexico D.F.: Pearson
- Pereda, J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba España*.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2010). *La terapia de grupo*. Madrid, España: La Muralla S.A
- Pichón, P. (1985). *La comunicación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Piñuel , A. (1993). *Comunicación empresarial y comunicación institucional*. Madrid: ESIC
- Pizzolante, F. (2004). *El proceso de comunicación*.
- Rebeil, B. (2010). *Comunicación interna*. México D.F.: Addison-Wesley.
- Reyes, R. (2015). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los gerentes de los hoteles de Quetzaltenango en México*.
- Robbins y Coulter (2007). *Tipos de comunicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.



- Sanz, C. (2011). *Comunicación*. Madrid, España: La Muralla S.A
- Serrano, R. y Cortez, R. (2014). *Perfiles y Estilos Gerenciales, de la administración de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca en Colombia*
- Sierra, M. (2007), *Metodología de la Investigación*, segunda edición. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Sternberg, K. (1997). *Habilidades gerenciales*. (2ª ed). México D.F.: McGraw Hill.
- Trelles, D. (2000). *La comunicación*. (4ª ed.). Madrid: Morata.
- Urquijo N. y Bonilla, A. (2008). *Habilidades gerenciales*. Chile: McGraw Hill
- Vera; H. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis Maestría) Universidad César vallejo, Lima.
- Weil, R. (1992). *La comunicación institucional*. (2ª. ed). Buenos Aires: Ateneo
- Whetten, T. y Cameron, C. (2011). *Las habilidades gerenciales*. Colombia: Pearson

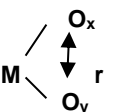
## **VIII. Anexos**

**Anexo 1**  
**LA MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO: Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018

AUTOR: Miguel Eugenio Fernández Carranza

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?</p> <p>2. ¿Qué relación que existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?</p> <p>3. ¿Qué relación que existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre las Habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018?</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe una relación entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe relación entre las Habilidades gerenciales y comunicación ascendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p>2. Existe relación entre Habilidades gerenciales y comunicación descendente en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p> <p>3. Existe relación significativa entre Habilidades gerenciales y comunicación horizontal en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018</p>	<b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			<b>Habilidades Intrapersonales</b>	mociones Limitaciones Desarrollo Sentimientos Capacidad Oportunidades Retos Control Identifica	01 – 02 03 – 04 05 – 06 07 – 08 09 – 10 11 – 12 13 – 14 15 – 16 17 - 18	Escala: ordinal  Siempre (5) Frecuentemente (4) Algunas veces (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)	Excelente <136 - 170> Muy bueno <102 - 135> Bueno <68 - 101> Regular <34 - 67>
			<b>Habilidades Interpersonales</b>	Comunicación Capacidad Comprensión Compartir Involucramiento	19 – 20 21 – 22 23 – 24 25 – 26 27 – 28		
			<b>Habilidades Grupales</b>	Autoridad Colaboración Cambios	29 – 30 31 – 32 33 – 34		
			<b>Variable 2: Comunicación Organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			<b>Comunicación ascendente</b>	Atención Comentarios Confianza Información Problemas Interés Escuchar	01 – 02 03 – 04 05 – 06 07 – 08 09 – 10 11 – 12 13 – 14	Escala: ordinal  Siempre (5) Frecuentemente (4) Algunas veces (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)	Muy alto (144 - 180) Alto (108 - 143) Medio (72 - 107) Bajo (36 - 71)
			<b>Comunicación descendente</b>	Información Eficiencia Lenguaje Claridad Oportunidad Conocimiento	15 – 16 17 – 18 19 – 20 21 – 22 23 – 24 25 - 26		
			<b>Comunicación horizontal</b>	Buen clima Integración Comunicación Información Lenguaje Libertad Equipo	27 28 – 29 30 31 32 – 33 34 – 35 36		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA QUE UTILIZAR	
<p><b>TIPO:</b> Básico,</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, transversal, Descriptivo, Correlacional.</p>  <p>M=muestra O<sub>x</sub> y O<sub>y</sub>= observaciones en cada variable r= correlaciones en cada variable</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo Enfoque cuantitativo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 70 Trabajadores Corte Suprema de Justicia del Perú</p> <p><b>MUESTRA</b> 70 trabajadores Corte Suprema de Justicia del Perú</p>	<p><b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario Habilidades gerenciales</p> <hr/> <p><b>Variable 2: Comunicación organizacional</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento: Cuestionario</b> Comunicación organizacional.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se usarán tablas de frecuencias y gráficos estadísticos de barras,</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Se usará el índice de correlación de Spearman.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.</p>	

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario para medir las Habilidades gerenciales

El presente cuestionario es un instrumento de investigación que se viene desarrollando en la Escuela de Posgrado de la UCV; por lo que se le solicita a Ud. su colaboración, respondiendo c/u de las preguntas y marcando con un aspa (X) una sola alternativa. Las respuestas son totalmente anónimas.

**5:** Siempre                      **4:** Frecuentemente                      **3:** Algunas veces

**2:** Ocasionalmente                      **1:** Nunca

Nº	Variable 1: Habilidades gerenciales	Escala de Calificación				
Dimensión 1: Habilidades intrapersonales		5	4	3	2	1

01	¿Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo?					
02	¿Mi jefe controla sus emociones?					
03	¿Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades?					
04	¿Mi jefe se desenvuelve aun con sus limitaciones?					
05	¿Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades?					
06	¿Mi jefe desarrolla su personalidad?					
07	¿Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones?					
08	¿Mi jefe es una persona de pocos sentimientos?					
09	¿Mi jefe confía en si mismo y en su capacidad laboral?					
10	¿Mi jefe tiene una gran capacidad laboral?					
11	¿Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora?					
12	¿Mi jefe reconoce las oportunidades de mejora?					
13	¿Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos?					
14	¿Mi jefe desarrolla retos personales?					
15	¿Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral?					
16	¿Mi jefe controla sus temores?					
17	¿Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta?					

18	¿Mi jefe es colaborador con el personal a su cargo?					
<b>Dimensión 2: Habilidades interpersonales</b>						
19	¿Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información?					
20	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?					
21	¿Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas?					
22	¿Mi jefe es atinado en su comunicación?					
23	¿Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos?					
24	¿Mi jefe tiene comprensión ante el error de un empleado?					
25	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder?					
26	¿Mi jefe comparte la información en forma continua?					
27	¿Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores?					
28	¿Mi jefe se involucra en forma personal con sus empleados?					
<b>Dimensión 3: Habilidades grupales</b>						
29	¿Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza?					
30	¿Mi jefe interviene ante la falta de autoridad y respeto?					
31	¿Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo?					
32	¿Mi jefe aprueba la contante colaboración con el público usuario?					
33	¿Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno?					
34	¿Mi jefe realiza cambios de personal constantemente?					

## Cuestionario para medir comunicación organizacional

El presente cuestionario es un instrumento de investigación que se viene desarrollando en la Escuela de Posgrado de la UCV; por lo que se le solicita a Ud. su colaboración, respondiendo c/u de las preguntas y marcando con un aspa (X) una sola alternativa. Las respuestas son totalmente anónimas.

**5:** Siempre                      **4:** Frecuentemente                      **3:** Algunas veces  
**2:** Ocasionalmente                      **1:** Nunca

Nº	Variable 2: Comunicación organizacional	Escalas de Calificación				
		5	4	3	2	1
<b>Dimensión 1: Comunicación ascendente</b>						
01	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
02	¿Se le da la atención debida a su trabajo?					
03	¿Los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
04	¿Sus Superiores creen que sus ideas mejoran la comunicación?					
05	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
06	¿Su jefe confia en su trabajo y desempeño?					
07	¿Se le permite volver a preguntar acerca de la información que recibieron?					
08	¿La información que usted realiza es comentada por su jefe?					
09	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
10	¿Se les da prioridad a los problemas que informa?					
11	¿El Presidente se interesa por escuchar lo que tiene que decir?					
12	¿El gerente se interesa por las carencias de información?					
13	¿Los jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?					
14	¿Sus jefes escuchan las opiniones vertidas por el personal?					
<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación Descendente</b>						
15	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño laboral?					

16	¿Recibe de su jefe información directa?					
17	¿Recibe toda la información de su jefe que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
18	¿Recibe técnicas grupales que permiten el desarrollo eficaz de los integrantes de los equipos de trabajo?					
19	¿Su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
20	¿Su jefe en ocasiones utiliza un lenguaje soez?					
21	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
22	¿Hay claridad en el accionar de su jefe?					
23	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
24	¿Son oportunos los trabajos en equipo de su jefe?					
25	¿Su jefe le dio a conocer apropiadamente actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?					
26	¿Su jefe tiene conocimiento de las personas que trabajan en la institución?					
<b>DIMENSIÓN 3 Comunicación Horizontal</b>						
27	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
28	¿Existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas?					
29	¿La integración fortalece el trabajo en equipo?					
30	¿La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
31	¿Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
32	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es clara?					
33	¿El lenguaje es uniforme entre compañeros de un mismo nivel?					
34	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?					
35	¿Se fomenta la libertad de expresión entre compañeros de un mismo nivel?					
36	¿En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?					



### Anexo 3. Certificados de validación del instrumento



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Intrapersonales</b>							
01	¿Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener?	X		X		X		
02	¿Mi jefe controla sus emociones?	X		X		X		
03	¿Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades?	X		X		X		
04	¿Mi jefe se desenvuelve aun con sus limitaciones?	X		X		X		
05	¿Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades?	X		X		X		
06	¿Mi jefe desarrolla su personalidad?	X		X		X		
07	¿Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones?	X		X		X		
08	¿Mi jefe es una persona de pocos sentimientos?	X		X		X		
09	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su capacidad laboral?	X		X		X		
10	¿Mi jefe tiene una gran capacidad laboral?	X		X		X		
11	¿Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora?	X		X		X		
12	¿Mi jefe reconoce las oportunidades de mejora?	X		X		X		
13	¿Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Mi jefe desarrolla retos personales?	X		X		X		
15	¿Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral?	X		X		X		
16	¿Mi jefe controla sus temores?	X		X		X		
17	¿Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta?	X		X		X		
18	¿Mi jefe es colaborador con el personal a su cargo?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información	X		X		X		
20	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X		

21	¿Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas?	X		X		X	
22	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X	
23	¿Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos?	X		X		X	
24	¿Mi jefe tiene comprensión ante el error de un empleado?	X		X		X	
25	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder?	X		X		X	
26	¿Mi jefe comparte la información en forma continua?	X		X		X	
27	¿Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores?	X		X		X	
28	¿Mi jefe se involucra en forma personal con sus empleados?	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
29	¿Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza?	X		X		X	
30	¿Mi jefe interviene ante la falta de autoridad y respeto?	X		X		X	
31	¿Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo?	X		X		X	
32	¿Mi jefe aprueba la contante colaboración con el público usuario?	X		X		X	
33	¿Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en el entorno?	X		X		X	
34	¿Mi jefe realiza cambios de personal constantemente?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si HAY Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARTINEZ Lopez Edwin A.    DNI: 09080039

Especialidad del validador..... METODOLOGIA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Comunicación ascendente</b>							
01	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		X		
02	¿Se le da la atención debida a su trabajo?	X		X		X		
03	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		X		
04	¿Sus Superiores creen que sus ideas mejoran la comunicación?	X		X		X		
05	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		X		
06	¿Su jefe confia en su trabajo y desempeño?	X		X		X		
07	¿Se le permite volver a preguntar acerca de la información que recibieron?	X		X		X		
08	¿La información que usted realiza es comentada por su jefe?	X		X		X		
09	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		X		
10	¿Se les da prioridad a los problemas que informa?	X		X		X		
11	¿El presidente de la Corte Suprema se interesa por escuchar lo que tiene que decir?	X		X		X		
12	¿El gerente se interesa por las carencias de información?	X		X		X		
13	¿Los jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?	X		X		X		
14	¿Sus jefes escuchan las opiniones vertidas por el personal?	X		X				
	<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación Descendente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño laboral?	X		X		X		
16	¿Recibe de su jefe información directa?	X		X		X		
17	¿Recibe toda la información de su jefe que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		X		
18	¿Recibe técnicas grupales que permiten el desarrollo eficaz de los integrantes de los equipos de trabajo?	X		X		X		
19	¿Su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		X		
20	¿Su jefe en ocasiones utiliza un lenguaje soez?	X		X		X		
21	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		X		
22	¿Hay claridad en el accionar del jefe?	X		X		X		
23	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		X		

24	¿Son oportunos los trabajos en equipo de su jefe?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	¿Su jefe le dio a conocer apropiadamente actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	¿Su jefe tiene conocimiento de las personas que trabajan en la institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>DIMENSIÓN 3: Comunicación Horizontal</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Existe un clima de confianza entre sus compañeros?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
28	¿Existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
29	¿La integración fortalece el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
30	¿La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
31	¿Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
32	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es clara?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
33	¿El lenguaje es uniforme entre compañeros de un mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
34	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
35	¿Se fomenta la libertad de expresión entre compañeros de un mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
36	¿En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: MARTÍNEZ LÓPEZ EDWIN A.    DNI: 09080039

Especialidad del validador: METABOLOLOSO

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Intrapersonales</b>							
01	¿Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener?	X		X		X		
02	¿Mi jefe controla sus emociones?	X		X		X		
03	¿Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades?	X		X		X		
04	¿Mi jefe se desenvuelve aun con sus limitaciones?	X		X		X		
05	¿Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades?	X		X		X		
06	¿Mi jefe desarrolla su personalidad?	X		X		X		
07	¿Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones?	X		X		X		
08	¿Mi jefe es una persona de pocos sentimientos?	X		X		X		
09	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su capacidad laboral?	X		X		X		
10	¿Mi jefe tiene una gran capacidad laboral?	X		X		X		
11	¿Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora?	X		X		X		
12	¿Mi jefe reconoce las oportunidades de mejora?	X		X		X		
13	¿Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Mi jefe desarrolla retos personales?	X		X		X		
15	¿Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral?	X		X		X		
16	¿Mi jefe controla sus temores?	X		X		X		
17	¿Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta?	X		X		X		
18	¿Mi jefe es colaborador con el personal a su cargo?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información	X		X		X		
20	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X		

21	¿Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas?	X		X		X	
22	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X	
23	¿Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos?	X		X		X	
24	¿Mi jefe tiene comprensión ante el error de un empleado?	X		X		X	
25	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder?	X		X		X	
26	¿Mi jefe comparte la información en forma continua?	X		X		X	
27	¿Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores?	X		X		X	
28	¿Mi jefe se involucra en forma personal con sus empleados?	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
29	¿Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza?	X		X		X	
30	¿Mi jefe interviene ante la falta de autoridad y respeto?	X		X		X	
31	¿Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo?	X		X		X	
32	¿Mi jefe aprueba la contante colaboración con el público usuario?	X		X		X	
33	¿Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en el entorno?	X		X		X	
34	¿Mi jefe realiza cambios de personal constantemente?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: MELGAR BEGAZO ARTURO E.    DNI: 29308486

Especialidad del validador DOCTOR EN EDUCACIÓN, MBA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Comunicación ascendente</b>							
01	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		X		
02	¿Se le da la atención debida a su trabajo?	X		X		X		
03	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		X		
04	¿Sus Superiores creen que sus ideas mejoran la comunicación	X		X		X		
05	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		X		
06	¿Su jefe cofia en su trabajo y desempeño?	X		X		X		
07	¿Se le permite volver a preguntar acerca de la información que recibieron?	X		X		X		
08	¿La información que usted realiza es comentada por su jefe	X		X		X		
09	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		X		
10	¿Se les da prioridad a los problemas que informa?	X		X		X		
11	¿El presidente de la Corte Suprema se interesa por escuchar lo que tiene que decir?	X		X		X		
12	¿El gerente se interesa por las carencias de información?	X		X		X		
13	¿Los jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?	X		X		X		
14	¿Sus jefes escuchan las opiniones vertidas por el personal?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación Descendente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño laboral?	X		X		X		
16	¿Recibe de su jefe información directa?	X		X		X		
17	¿Recibe toda la información de su jefe que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		X		
18	¿Recibe técnicas grupales que permiten el desarrollo eficaz de los integrantes de los equipos de trabajo?	X		X		X		
19	¿Su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		X		
20	¿Su jefe en ocasiones utiliza un lenguaje soez?	X		X		X		
21	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		X		
22	¿Hay claridad en el accionar del jefe?	X		X		X		
23	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		X		

24	¿Son oportunos los trabajos en equipo de su jefe?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	¿Su jefe le dio a conocer apropiadamente actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	¿Su jefe tiene conocimiento de las personas que trabajan en la institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>DIMENSIÓN 3: Comunicación Horizontal</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Existe un clima de confianza entre sus compañeros?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	¿Existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	¿La integración fortalece el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	¿La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
31	¿Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
32	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es clara?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
33	¿El lenguaje es uniforme entre compañeros de un mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
34	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
35	¿Se fomenta la libertad de expresión entre compañeros de un mismo nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
36	¿En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... MELGAR BEGAZO ARTURO E. ..... DNI: ..... 29 32 84 86 .....

Especialidad del validador..... DOCTOR EN EDUCACIÓN, MBA .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
 Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Intrapersonales</b>							
01	¿Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener?	X		X		X		
02	¿Mi jefe controla sus emociones?	X		X		X		
03	¿Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades?	X		X		X		
04	¿Mi jefe se desenvuelve aun con sus limitaciones?	X		X		X		
05	¿Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades?	X		X		X		
06	¿Mi jefe desarrolla su personalidad?	X		X		X		
07	¿Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones?	X		X		X		
08	¿Mi jefe es una persona de pocos sentimientos?	X		X		X		
09	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su capacidad laboral?	X		X		X		
10	¿Mi jefe tiene una gran capacidad laboral?	X		X		X		
11	¿Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora?	X		X		X		
12	¿Mi jefe reconoce las oportunidades de mejora?	X		X		X		
13	¿Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Mi jefe desarrolla retos personales?	X		X		X		
15	¿Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral?	X		X		X		
16	¿Mi jefe controla sus temores?	X		X		X		
17	¿Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta?	X		X		X		
18	¿Mi jefe es colaborador con el personal a su cargo?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>							
19	¿Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información?	X		X		X		
20	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X		

21	¿Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas?	X		X		X	
22	¿Mi jefe tiene buena comunicación con todas las áreas administrativas y jurisdiccionales?	X		X		X	
23	¿Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos?	X		X		X	
24	¿Mi jefe tiene comprensión ante el error de un empleado?	X		X		X	
25	¿Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder?	X		X		X	
26	¿Mi jefe comparte la información en forma continua?	X		X		X	
27	¿Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores?	X		X		X	
28	¿Mi jefe se involucra en forma personal con sus empleados?	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
29	¿Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza?	X		X		X	
30	¿Mi jefe interviene ante la falta de autoridad y respeto?	X		X		X	
31	¿Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo?	X		X		X	
32	¿Mi jefe aprueba la contante colaboración con el público usuario?	X		X		X	
33	¿Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en el entorno?	X		X		X	
34	¿Mi jefe realiza cambios de personal constantemente?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CHANTAL JARA ARVIA DNI: 25451905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Comunicación ascendente</b>								
01	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		X		
02	¿Se le da la atención debida a su trabajo?	X		X		X		
03	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		X		
04	¿Sus Superiores creen que sus ideas mejoran la comunicación?	X		X		X		
05	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		X		
06	¿Su jefe confia en su trabajo y desempeño?	X		X		X		
07	¿Se le permite volver a preguntar acerca de la información que recibieron?	X		X		X		
08	¿La información que usted realiza es comentada por su jefe?	X		X		X		
09	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		X		
10	¿Se les da prioridad a los problemas que informa?	X		X		X		
11	¿El presidente de la Corte Suprema se interesa por escuchar lo que tiene que decir?	X		X		X		
12	¿El gerente se interesa por las carencias de información?	X		X		X		
13	¿Los jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?	X		X		X		
14	¿Sus jefes escuchan las opiniones vertidas por el personal?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación Descendente</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño laboral?	X		X		X		
16	¿Recibe de su jefe información directa?	X		X		X		
17	¿Recibe toda la información de su jefe que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		X		
18	¿Recibe técnicas grupales que permiten el desarrollo eficaz de los integrantes de los equipos de trabajo?	X		X		X		
19	¿Su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		X		
20	¿Su jefe en ocasiones utiliza un lenguaje soez?	X		X		X		
21	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		X		
22	¿Hay claridad en el accionar del jefe?	X		X		X		
23	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		X		

24	¿Son oportunos los trabajos en equipo de su jefe?	X		X		X	
25	¿Su jefe le dio a conocer apropiadamente actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?	X		X		X	
26	¿Su jefe tiene conocimiento de las personas que trabajan en la institución	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 3: Comunicación Horizontal</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Existe un clima de confianza entre sus compañeros?	X		X		X	
28	¿Existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas?	X		X		X	
29	¿La integración fortalece el trabajo en equipo?	X		X		X	
30	¿La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		X	
31	¿Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		X	
32	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es clara?	X		X		X	
33	¿El lenguaje es uniforme entre compañeros de un mismo nivel?	X		X		X	
34	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?	X		X		X	
35	¿Se fomenta la libertad de expresión entre compañeros de un mismo nivel?	X		X		X	
36	¿En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg. Dr. SHANTAL JARA ACUIRRE    DNI: 25451905

Especialidad del validador..... REGION EDUCACIONAL

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de julio del 2018

  
 Firma del Experto Informante.



19	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3			
20	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4		
21	4	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	3				
22	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3				
23	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3		
24	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4		
25	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3

La prueba piloto de la variable 2: Comunicación organizacional, se aplicó a 25 trabajadores de la corte suprema de justicia, se utilizó el estadístico de alfa de Cronbach

N.º	comunicación ascendente														comunicación descendente										comunicación horizontal																	
	atención		comentarios		confianza		información		problema		interés		escuchar		información		eficiencia		lenguaje		claridad		oportunidad		conocimiento		buen clima		integración		comunicación		información		lenguaje		conocimiento		libertad		equipo	
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36						
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3					
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3					
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3					
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5					
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4					
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5					
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3						
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2						
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5					
13	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3					
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2					
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5					
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
18	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3					
19	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5					
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3						

22	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4





Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado  
 Registro  
 Fiabilidad  
 Notas  
 Conjunto de datos  
 Escala: ALL VARIAB...  
 Título  
 Resumen de Estadísticas

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031
VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036
/SCALE(*ALL VARIABLES*) ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

➔ **Fiabilidad**

[ConjuntoDatos0]

**Escala: ALL VARIABLES**

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

<sup>a</sup> La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	36

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

Sin título1 [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 26 de 36 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	V
1	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	
2	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
3	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	
4	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
5	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
6	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	
7	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
8	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
9	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	
10	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
11	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
12	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	
13	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	
14	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
15	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
16	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
17	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
18	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
19	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
20	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
21	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	
22	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
23	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
24	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
25	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
26																			
27																			
28																			
29																			

Vista de datos | Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON





48	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3
49	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	3
50	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
51	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	4	4	5	3	3	5	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	3	3
54	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
55	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
56	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
57	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	1	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
58	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	1	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
59	4	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3
60	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
61	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
62	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
63	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	3
64	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
65	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
66	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
67	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
70	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4

Base de datos de la variable 2: comunicación organizacional

La base de datos del cuestionario de comunicación organizacional esta conformada por 36 preguntas

N°	comunicación ascendente														comunicación descendente										comunicación horizontal											
	atención		comentarios		confianza		información		problema		interes		escuchar		información	eficiencia	lenguaje	claridad	oportunidad	conocimiento	buen clima	integración	comunicación	información	lenguaje	conocimiento	libertad	equipo								
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	
4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5
13	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
19	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	



52	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	
54	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
55	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	
56	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	
57	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
58	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	
59	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	
60	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	
61	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
62	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	
63	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	
64	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	
65	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
66	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
69	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
70	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	





ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Edwin Alberto Martínez López, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la corte suprema de justicia del Perú, 2018" del estudiante Miguel Eugenio Fernandez Carranza y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 11 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia que cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 08 de agosto del 2018

**Dr. Edwin Alberto Martínez López**  
DNI:09080039  
Docente de la EPG - UCV

Resumen de coincidencias X

11 %

- 1 Entrenamiento de... 6 %
- 2 ... 4 %



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y comunicación organizacional  
en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en gestión pública**

**AUTOR:**

Br. Miguel Eugenio Fernández Cananza

**ASESOR:**

Dr. Edwin Alberto Martínez López

**SECCIÓN:**



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

FERNANDEZ CARAANZA, MIGUEL EUGENIO
D.N.I. : 09138536
Domicilio : JR. ANTONIO FARLANO 1198 - SMP - LIMA
Teléfono : Fijo : Móvil : 981320821
E-mail : maycolrueinoso@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[ ] Tesis de Posgrado

[X] Maestría

[ ] Doctorado

Grado : MAESTRIA
Mención : EJECUCIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

FERNANDEZ CARAANZA, MIGUEL EUGENIO

Título de la tesis:

HABILIDADES GERENCIALES Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DEL PERU, 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 12-10-2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

FERNANDEZ CARRANZA MIGUEL EUGENIO

INFORME TITULADO:

HABILIDADES GERENCIALES Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
EN LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DEL PERÚ, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 15 DE AGOSTO DE 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN