



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los  
trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Magister en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

**Br. Estefani Brisset Quiroz Hernández**

**ASESOR:**

**Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Administrativas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del Talento Humano**

**PERÚ - 2017**

**Página del jurado**

**Dr. Noel Alcas Zapata**

**Presidente**

**Dr. Juan Martinez Vergaray**

**Secretario**

**Dra. Paula Viviana Liza Dubois**

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios, por ser nuestro creador, amparo y fortaleza,  
cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable  
su amor a través de cada uno de los que nos rodean.  
A mis padres, Flor y Alex, por ser los pilares en camino y  
haberme brindado su amor y ejemplo de trabajo,  
por formar parte de este logro que me abre  
puertas inimaginables en mi desarrollo profesional.

**Agradecimiento**

A los docentes de la Universidad César Vallejo,  
por sus enseñanzas y orientaciones,  
de manera especial a Carlos Sotelo Estacio DBA.,  
por su dedicación y constancia.

## **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Estefani Brisset Quiroz Hernández estudiante del Programa Maestría del Gestión del Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 70289542 con la tesis titulada “Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He 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 optar 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, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 5 de enero del 2017

Estefani Brisset Quiroz Hernández

DNI: 70289542

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016”. La misma que someto a vuestra consideración.

Los contenidos que se desarrollan son:

I: Introducción: En esta parte se hace una panorámica sobre el tema planteándose la situación problemática y la intencionalidad del proyecto de investigación manifestada en los objetivos. Como marco teórico se narran los antecedentes y el marco teórico.

II: Marco Metodológico: En esta parte se precisa el tipo de investigación, diseño, variables y su operacionalización, se precisan los métodos y técnicas de obtención de datos, se define la población y se determina la muestra. Por último se señala el tipo de análisis de los datos.

III: Resultados: Los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se utilizaron gráficos y tablas donde se sistematizaron los datos obtenidos en la investigación.

IV: Discusión: Se comparan los resultados obtenidos con otros obtenidos por otros investigadores, citados en los antecedentes

V: Conclusiones: Se sintetizan los resultados y se formulan a manera de respuestas a los problemas planteados en la introducción.

VI: Recomendaciones: Emergen de las discusiones del estudio. Están orientados a las autoridades del sector y también a los investigadores sobre temas que continuarían en esta temática.

VII: Referencias Bibliográficas contiene la lista de todas las citas contenidas en el cuerpo de la tesis.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

## Contenido

	Páginas
<b>Páginas Preliminares</b>	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
<b>Resumen</b>	xi
<b>Abstract</b>	xii
<b>I. Introducción.</b>	
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación teórica y organizacional	19
1.3. Justificación	36
1.4. Problema	38
1.5. Hipótesis	41
1.6. Objetivos de la investigación	42
<b>II. Marco metodológico.</b>	
2.1. Variables	45
2.2. Operacionalización de variables	45
2.3. Metodología	46
2.4. Tipo de estudio	47
2.5. Diseño de investigación	48
2.6. Población, muestra y muestreo	48
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.8. Métodos de Análisis de datos	52
2.9. Aspectos éticos	53

<b>III. Resultados.</b>	54
<b>IV. Discusión</b>	65
<b>V. Conclusiones</b>	70
<b>VI. Recomendaciones</b>	72
<b>VII. Referencias</b>	74
<b>VIII Apéndice</b>	79

<b>Índice de tablas</b>		<b>Pág</b>
Tabla 1.	Operacionalización de la V1 Estilos de Liderazgo	45
Tabla 2.	Operacionalización de la V2 Comunicación Organizacional	46
Tabla 3.	Ficha Técnica Cuestionario de Estilos de Liderazgo	49
Tabla 4.	Ficha Técnica Cuestionario Comunicación Organizacional	50
Tabla 5.	Relación de Validadores	51
Tabla 6.	Análisis descriptivo de la variable 1	55
Tabla 7.	Análisis descriptivo de la variable 2	55
Tabla 8.	Análisis descriptivo de la dimensión 1	56
Tabla 9.	Análisis descriptivo de la dimensión 2	57
Tabla 10.	Análisis descriptivo de la dimensión 3	58
Tabla 11.	Correlación variable 1 y Comunicación Organizacional	59
Tabla 12.	Correlación variable 1 y Patrones de Comunicación	60
Tabla 13.	Correlación variable 1 y Barreras de Comunicación	61
Tabla 14.	Correlación variable 1 y Retroalimentación	62

**Lista de figuras.**

		<b>Pág.</b>
Figura 1.	Análisis descriptivo de la V1 Estilos de liderazgo	55
Figura 2.	Análisis descriptivo de la V2 Comunicación Organizacional	56
Figura 3.	Análisis descriptivo de la D1 Patrones de Comunicación	57
Figura 4.	Análisis descriptivo de la D2 Barreras de Comunicación	58
Figura 5.	Análisis descriptivo de la D3 Retroalimentación	58

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016, la población fue 60 trabajadores, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se han empleado la variable: Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario de Estilos de Liderazgo, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) y el Cuestionario de Comunicación Organizacional, el cual estuvo constituido por 34 preguntas, en la escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), que brindaron información acerca de estilos de Liderazgo, y la Comunicación Organizacional, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Los Estilos de Liderazgo tienen relación significativa con la Comunicación Organizacional, en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representó un nivel de correlación alta.

Palabras claves: Estilos de Liderazgo, Comunicación Organizacional.

## **Abstract**

The present research had as objective to determine the relationship between Leadership Styles and Organizational Communication in the workers of the company Hidrandina S.A., 2016, the population was 60 workers, the census sample considered the entire population, in which the Variable: Styles of Leadership and Organizational Communication.

The method used in the research was hypothetic-deductive. This research used for its purpose the information in a specific period, that was developed when applying the instruments: Questionnaire of Styles of Leadership, which was constituted by 20 questions in the scale of Likert (totally agree, agree, nor agree Or disagree, disagree, strongly disagree) and the Organizational Communication Questionnaire, which consisted of 34 questions, on the Likert scale (strongly agree, agree, disagree, disagree, totally In disagreement), which provided information about Leadership, and Internal Communication, through the evaluation of its different dimensions, whose results are presented graphically and verbatim.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: Leadership has a significant relationship with the Organizational Communication, in the workers of the company Hidrandina S.A., 2016; A Spearman Rho correlation coefficient 0.791 having been calculated, which represented a high correlation level

Key words: Styles of Leadership, Organizational Communication.

## **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes.**

### **Antecedentes Internacionales.**

En Ecuador, Balarezo, (2014) realiza la investigación titulada “La comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la empresa San Miguel Drive. El objetivo general fue “Analizar la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional en la empresa San Miguel Drive. El tipo de la investigación fue descriptivo correlacional. La población muestra fue de 30 empleados. El instrumento utilizado fue un cuestionario con 25 ítems, correspondientes a cinco indicadores por cada una de las cinco dimensiones consideradas. Las respuestas se midieron en una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta. Los resultados fueron los siguientes: En cuanto al trabajo, las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Además la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Por ello se puede decir que la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Finalmente, esta investigación además examina la relación que existe entre la comunicación organizacional y el desarrollo mismo de la organización conjuntamente con los procesos de planeación estratégica, y atención al cliente, que están presentes en todas las empresas; además que conjuntamente con el personal y la gestión que se realiza, conforman la empresa y el ejercicio claro que se realiza.

En, Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Díaz, S. (2014) realiza la investigación titulada: Comunicación organizacional y estilos de liderazgo entre los jefes y trabajadores en el instituto superior en la ciudad de Quetzaltenango. En la investigación la Comunicación Organizacional ha sido encontrado con una relación positiva de los indicadores y la forma de desempeño por parte de los trabajadores. El objetivo fue determinar la influencia de la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo; se realizó con colaboradores entre las edades de diecisiete a cuarenta años, siendo estos de género masculino y femenino. La población muestra fueron 53 trabajadores, lo cual representa el total de la población. El instrumento fue un cuestionario pre-existente. Los resultados finales se resumen en que existe una

eficiencia en el liderazgo en un 54%. Después de realizar la encuesta se obtuvieron los resultados satisfactorios, debido a que el personal se siente identificado con la institución, lo que permite buena comunicación entre los colaboradores y los jefes, por ende existe un liderazgo efectivo. Se puede dar a conocer que la comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva debido a que un 68% lo confirman; sin embargo hay una pequeña población que está totalmente en desacuerdo, lo cual no es significativo, comparado con los índices mencionados. Finalmente, se determinó que un buen estilo de liderazgo aplicado en la empresa eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades.

En, Colombia, Cortez, (2012) realiza el estudio comunicación organizacional y la pedagogía en los medios escolares del Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá. El objetivo general fue “Analizar la comunicación organizacional y la pedagogía en los medios escolares del Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá. El tipo de la investigación fue descriptivo. La población-muestra fue de 90 empleados. El instrumento utilizado fue un cuestionario con 43 ítems, correspondientes a seis indicadores por cada una de las siete dimensiones consideradas. Las respuestas se midieron en una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta. Los resultados fueron los siguientes: En cuanto al trabajo, se demuestran ciertas dificultades causadas por los inadecuados manejos que se dan en la organización y una de ellas es la falta de estrategias de comunicación en el instituto analizado y por ello es que se busca poder darles alguna solución a estos a partir de poder implementar una nueva idea sobre que la “comunicación es igual a información, confusión que ha interferido en la no existencia de la retroalimentación. Finalmente, esta investigación además examina la relación que existe entre la comunicación y la enseñanza conjuntamente con los procesos de planeación estratégica, y servicio al cliente, que están presentes en todos los institutos y escuelas; además que conjuntamente con el personal y la gestión que se realiza, conforman la escuela y el ejercicio claro que se realiza.

En Chile, Saldivia y Serrano (2010) realizan el estudio Estilos de liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Esta investigación planteó como objetivo principal identificar los estilos de liderazgo y su influencia sobre el clima laboral de los profesionales de la salud de un centro hospitalario en Chile. Se fundamentó

teóricamente en el enfoque conceptual de las relaciones interpersonales. Para lograr cumplir los objetivos que se plantean, se realizó un estudio descriptivo correlacional y esto se llevó a cabo al aplicar un cuestionario a los docentes correspondientes. Los resultados que se obtuvieron permiten el poder afirmar la existencia del valor de un buen liderazgo y su repercusión en el ambiente laboral.

En, México, Universidad Autónoma de Madrid, Ayoub (2010) realiza la investigación titulada: Estilos de liderazgo y sus efectos en la administración pública. En la investigación el liderazgo ha sido encontrado con una relación positiva de los indicadores y la forma de desempeño. El objetivo fue conocer los estilos de liderazgo que se usan en la administración pública de la ciudad de México. La población muestra fueron 961 funcionarios públicos, lo cual representa el 36% del total de la población. El instrumento fue un cuestionario pre-existente. Los resultados finales se resumen en que existe una eficiencia en el estilo transaccional en un 52%, en el análisis se determina que al utilizar ciertos comportamientos dentro de la empresa estos se aumenta en un 34%. Por otro lado, a lo esperado, cuanto más percepción de crisis existe, mucho menos es la cantidad de actitud que el discípulo admira del líder. Los datos confirman, mediante la ANOVA acerca de la utilización de estos comportamientos en todos los niveles jerárquicos, y con más frecuencia en los niveles de alto rango y un poco menor en los de rangos bajos, por lo que la capacitación es una forma muy recomendada para los funcionarios públicos. Finalmente, se discuten las complicaciones que se dan para la teoría, la práctica y de esta manera se sugiere una mayor investigación la cual permita determinar la causa de la relación entre ambas variables.

### **Antecedentes Nacionales.**

Ramos, (2016). Tesis para optar el grado de Maestría Organización y Dirección de Personas: "Los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en una empresa del sector contact center. La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo orientado en personas, y en los resultados, que los supervisores ejercen sobre los asesores de servicio y su relación respecto al clima laboral, en una empresa del sector contact center. El análisis se realizó a través de la moderación del género, el tipo de turno de trabajo (mañana, tarde y noche), y ambas variables. En el diseño del proceso de investigación se utilizaron métodos cuantitativos. Una de las herramientas más importantes para el estudio cuantitativo

fue la relacionada a la medición del liderazgo. Se utilizó el cuestionario de Quinn (2009) que mide los liderazgos orientados a las personas, al cambio, a procesos y a resultados, el cual se aplicó al total de la población de asesores de servicio de la unidad de negocio en estudio en la empresa de contact center. Este cuestionario pasó por un proceso de validación previo, con una muestra de asesores de servicio ya que la versión original sólo estaba disponible en idioma inglés, por lo que se tuvo que realizar una doble traducción de inglés a español y español a inglés, con distintos traductores para asegurar la correcta interpretación. Luego de los análisis realizados, los resultados del estudio demostraron que el liderazgo orientado a las personas tiene relación positiva respecto del clima laboral en los asesores de servicio de género femenino y/o que trabajan en el turno de la mañana, lo que corrobora estudios previos realizados por otros autores en empresas de call centers.

Molina, (2015). Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración: "Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la dirección regional agraria de Huancavelica, 2015. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 95 trabajadores seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, El propósito del estudio fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria, Huancavelica, el diseño de investigación fue el correlacional. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo que medía las dimensiones autocráticas, democráticas y liberal y el cuestionario de desempeño laboral que medía las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre los estilos de liderazgo y cada una de sus dimensiones con el desempeño laboral. A las conclusiones que el investigador arribó fueron las siguientes: El liderazgo tiene una influencia de un (49%) dentro del desempeño laboral. Se evidencia un aporte a favor de la hipótesis general, por ello se puede determinar que a mayor liderazgo de los jefes existirá un mayor desempeño laboral, por lo que se logra aceptar la hipótesis principal. Debido a que su influencia es positiva pero baja por ausencia de una buena relación en los componentes del liderazgo y así mismo del desempeño laboral.

Baldeon (2014), en la tesis estilos de liderazgo y gestión de clientes y servicios en Movistar del Perú, entendido como la identificación del manejo de un estilo de

liderazgo en la empresa de Movistar Perú. Para medirla se utilizó una evaluación psicométrica. Se seleccionó una muestra, a través del criterio no probabilístico, la cual estuvo conformada por 138 participantes entre clientes y el personal de la empresa. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de gestión de clientes y escala de estilos de liderazgo. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la gestión de clientes y escala de estilos de liderazgo según los trabajadores de la empresa ( $r = 0.463$ ) y clientes ( $r = 0.56$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 46% de trabajadores señalan que la gestión de clientes en la empresa Movistar de Perú es ineficaz y su estilo de liderazgo desfavorable (56%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza, existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión de clientes y los estilos de liderazgo según los trabajadores y clientes de la empresa de Movistar de Perú.

Polo (2014) realizó una investigación para obtener el grado de Licenciado en Administración: Estilo de liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Contratista Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L distrito de Trujillo, 2013. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo y cómo influye en el comportamiento organizacional del personal de la empresa contratista Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L., así como proponer estrategias para mejorar el comportamiento organizacional del personal de la empresa contratista. Se utilizó el diseño descriptivo, así como los siguientes métodos: Inductivo - Deductivo, e hipotético – deductivo. La población objeto de estudio estuvo conformado por 48 trabajadores de la empresa contratista, a partir del cual se estableció una muestra con la totalidad de los trabajadores de la población, lo que se denomina marco muestral. Se aplicó como técnica de recopilación de datos la encuesta. Mediante los resultados obtenidos, se puede apreciar que en la empresa Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L. predomina el liderazgo autocrático y utilizan este estilo para garantizar que todos los productos y/o servicios se produzcan de una manera consistente y los niveles superiores suelen poner muchas restricciones a ideas creativas que puedan surgir de los niveles inferiores. En este informe de investigación, se recomienda un estilo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático, que permitirá a la empresa Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L. logre superar sus debilidades generando un valor agregado en su personal,

además de generar una ventaja competitiva y logre ubicarse en una posición expectante entre las empresas de su sector.

Zúñiga (2010) realizó una investigación para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas: Liderazgo de los decanos y comunicación organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010. A las conclusiones que el investigador arribó fueron las siguientes: El liderazgo tiene una influencia de un (64.62%) dentro de la comunicación organizacional. Se evidencia un aporte a favor de la hipótesis general, por ello se puede determinar que a mayor liderazgo de los Decanos existirá un mayor clima laboral, por lo que se logra aceptar la hipótesis principal. Debido a que su influencia es positiva pero baja por ausencia de una buena relación en los componentes del liderazgo y así mismo de la comunicación organizacional.

## **1.2. Fundamentación teórica y organizacional**

### **Variable 1: Estilos de liderazgo.**

Antes de definir estilos de liderazgo es preciso establecer una definición de liderazgo para efectos de la presente investigación, y al respecto, Laos y Ledesma (2013) mencionan que el liderazgo está conformado por una serie de habilidades que posee cada persona para poder tener un grado de influencia en la manera de ser de otras personas o el entorno en el que se encuentra, haciendo así que se trabaje con mucho entusiasmo, para poder tener logros y cumplir las metas y objetivos trazados.

Efectivamente, como lo afirman los autores, el liderazgo es el conjunto de habilidades que posee el líder para poder influenciar en cada uno de sus empleados. Pero para ello él debe contar con requisitos importantes y ser ejemplo vivo en cada uno de los aspectos: Personal, emocional, laboral, social, etc.

Así mismo De la Cruz et ál. (2004) menciono que: "liderazgo ha sido, y es actualmente, una de las variables más estudiadas, por la gran influencia que ejerce sobre todos los aspectos presentes en una organización empresarial". (p.90).

Por otro lado y de acuerdo con Daft (2006) un estilo de liderazgo es la manera en que los líderes de la organización ejercen influencia sobre sus seguidores. Brunet

(1979), (citado en Rosas, 2006) define un estilo de liderazgo como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar autoridad de la dirección, así como una realización personal, que implica una forma de acción conjunta.

Pedraja y Rodríguez (2004) señalan que los estilos de liderazgo tienen efectos directos sobre los procesos decisionales y resultados organizacionales, es decir, afecta al trabajo grupal, el clima organizacional, y los resultados. Es por ello que aunque existe una variedad de estilos de liderazgo, es importante considerar que no existe un estilo ideal, pues el tipo del liderazgo que se ejerce dependerá del contexto y características de las tareas, de la profesión y de la situación que se presente.

Para Lussier y Achau (2008) afirman:

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65).

### **Características del liderazgo.**

Muñoz (2014) refirió que todo líder debe poseer las características que se mencionarán a continuación, las cuales son muy importantes en la vida de la empresa:

**El ser Visionario:** Es aquella persona que se caracteriza por tener una visión a largo plazo, por llevar una delantera a los sucesos dados, por anticiparse ante los problemas y detectar las oportunidades que se presentan. La visión de un líder es muy importante, porque proporciona a la gente algo hacia lo que dirigirse: una visión más allá del presente, hacia el futuro de la empresa.

**Ser Brillante:** Es aquella persona que sobresale ante el resto del equipo, por su conocimiento, su espíritu para combatir cualquier situación y por la claridad que tiene en sus pensamientos, etc.

**Cumplidor:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Contagia entusiasmo: En este caso el líder entusiasma a su grupo; el equipo percibe las metas que tiene el líder y se reflejan que son adecuadas para toda la organización.

Ser exigente: tiene una actitud de lucha por las metas difíciles y requiere de un nivel alto de compromiso en el trabajo que tan sólo se consigue con la exigencia.

### **Principios del liderazgo.**

Muñoz (2014) mencionó principios que los líderes deben poseer para ejercer un liderazgo adecuado en beneficio de la institución. Estos principios son los siguientes:

Conózcase a sí mismo y trate de mejorar. Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.

Sea técnicamente capaz, como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados.

Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones. Busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.

Tome decisiones firmes y oportunas. Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.

Mantenga informada a las personas. Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.

Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás. Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.

Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan. La comunicación es clave para esta responsabilidad.

Prepare a sus empleados como un equipo. Aunque muchos líderes llaman “equipo” a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.

Use toda la capacidad de su organización. Al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento, sección, etc. utilice toda su capacidad.

Predique con el ejemplo. Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo debe escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.

Conozca a sus empleados y vele por su bienestar. Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores (p.21).

Los líderes son las personas responsables de la conducción de la institución, por ello, es preciso que delegue responsabilidades a sus subordinados siendo ellos lo que organicen, participen y monitoreen en forma permanente el avance de los trabajos.

### **Teorías del liderazgo.**

Existen diversas aproximaciones teorías relacionadas con el liderazgo, entre las cuales tenemos al liderazgo como rasgos de la personalidad, el liderazgo como conducta, la aproximación humanista, el modelo de contingencias de la efectividad del liderazgo, el liderazgo situacional, entre otros.

En lo que respecta a la presente investigación esta se sustenta en la Teoría de contingencias del liderazgo de Fiedler y la Teoría de liderazgo situacional de Blanchard

#### **Teoría de contingencias del liderazgo de Fiedler.-**

Esta teoría fue presentada por Fred Fiedler entre 1965 y 1967, quien propuso las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Esta teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

Según Fidler (1965) “la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea en común. La dirección implica por tanto, no solo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados (citado por Piero, 1986: 174).

A partir de sus investigaciones Fidler determino la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Estas dimensiones son: relación entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y poder del puesto.

En lo que respecta a la relación entre el líder y los miembros, este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con un líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes o instrucciones.

En lo concerniente a la estructura de la tarea, cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada), resulta más difícil ejercer el liderazgo que cuando esta explícitamente definida y detallada.

Finalmente el poder del puesto, este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más difícil cuando más firme e intensa resulta su posición de poder.

### **Teoría del liderazgo situacional II.-**

Esta teoría se sustenta en los estudios de la Universidad de Ohio y la teoría tridimensional de los estilos de dirección de Reddin (1967) junto con las contribuciones que generaron Hersey (1969) y Blanchard (1982) desde finales de los años 60 hasta principios de los 80. Al principio esta teoría fue denominada “Liderazgo Situacional”, y en 1984 Blanchard y sus colegas presentan un tercer modelo conocido como “Liderazgo Situacional II”

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

El comportamiento de dirección es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica que hacer, cuando hacerlo, como hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.

Por otro lado el comportamiento de apoyo es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o menor medida un líder dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores: estilo de dirección, estilo de entrenamiento o coaching, estilo de apoyo y estilo de delegación.

El modelo elaborado por Blanchard define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad del estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación con la persona adecuada.

En la aproximación situacional del liderazgo el nivel de desarrollo de los colaboradores se establece en función de dos factores: competencia y compromiso. Blanchard define la competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma.

### **Dimensiones de los estilos de liderazgo**

Las dimensiones de los estilos de liderazgo fueron trabajados por Rensis Likert (1975), en su best seller *New Patterns of Management*, quien propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario – coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación a cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos.

### **Liderazgo Autoritario Coercitivo.**

Autocrático, fuertemente arbitrario y que organiza y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, son usadas amenazas e castigos, la comunicación es rara y el trabajo de grupo es inexistente. Las principales consecuencias negativas de este tipo de liderazgo son la sumisión, la dependencia, la inhibición y la desmotivación. Puede tener algunas consecuencias positivas principalmente a nivel de la rapidez en la toma de decisiones. Se verifica generalmente en organizaciones de mano de obra intensiva y no especializada y con poca tecnología.

### **Liderazgo Autoritario Benevolente.**

Autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el Sistema I; en este sistema existe ya alguna consulta y delegación y, a la vez que las amenazas, existen también recompensas. Las consecuencias son semejantes a las del Sistema Autoritario Coactivo, aunque menos intensas. Sucede en organizaciones industriales con alguna tecnología y mano de obra más especializada.

### **Liderazgo Consultivo.**

Más participativo y con menor arbitrariedad organizacional; los objetivos y las tareas son discutidas previamente, existe alguna comunicación de abajo para arriba y existe algún estímulo para el trabajo de grupo. Permite alguna seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, volviéndose, con todo esto, más demorado que los anteriores. Usualmente utilizado en empresas de servicios y en algunas áreas de empresas industriales más organizadas.

### **Liderazgo Participativo.**

Democrático, donde todos participan democráticamente en la toma de decisiones; existe buena comunicación en todos los sentidos y se alcanza un buen nivel de motivación. De las principales consecuencias se destaca el sentimiento de seguridad colectiva y de interdependencia y una mayor motivación, pudiendo, con todo, el proceso de decisión ser más demorado. Localizada en empresas de elevada tecnología y personal especializado, donde los profesionales desarrollan actividades complejas.

## **Variable 2: Comunicación Organizacional.**

### **Definición de la comunicación organizacional**

Ariscuren et ál. (2008) mencionó que “La comunicación organizacional es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no” (p.18).

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Para Ariscuren et ál. (2008) planteó que la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra, además de ser la recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos, a través de uno o más medios de difusión que producen una respuesta. (p.19).

De la misma manera, indicó que una correcta política de la comunicación en una organización será posible si se puede comprender de manera global el concepto de la Comunicación Interna.

Un concepto que se utiliza, tanto en teoría como en la práctica, es que la Comunicación es contar a la Organización lo que se está haciendo. Esto es una perspectiva en la que se informa al personal de todas las noticias que suceden en la organización. Lo que se intenta es transmitir alguna información, las que se consideren como interesantes. (p.10).

Por otro lado Quintana (2013) afirma que la comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente. (p. 32).

Así mismo para De castro (2015), la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y o de sus normas.

Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, lo jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p. 15).

### **Funciones de la Comunicación.**

La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización:

El control: se refiere a que la comunicación sirve para poder controlar en cierta forma, la conducta de los empleados, pues cuando estos siguen normas, procedimientos de trabajo, hacen que la comunicación cumpla una función de control.

La motivación: se refiere a que la comunicación incentiva la motivación, cuando se les dice a las personas cuáles son sus labores y funciones, que están haciendo bien y que mal y además como pueden mejorar su desempeño.

La expresión de emociones: se refiere a que la comunicación funciona como una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos. Para muchas personas, el centro de trabajo es una fuente principal de trato social.

La información: se refiere a que la comunicación sirve como facilitador en la toma de decisiones tanto a nivel individual como grupal, pues se transmiten datos para evaluar las posibles alternativas.

### **Tipos de la comunicación organizacional.**

Favaro (2010) afirmó que existen diversos tipos de comunicación dentro de una institución. Ellos, dependerán de la forma como estos se produzcan.

Comunicación Formal: Es aquella cuyo contenido se relaciona con algunos aspectos organizacionales. Generalmente, se utilizan los medios para comunicar tales como los memorandos. No hay agilización debido a que se tiene que cumplir las formalidades que han sido establecidas.

**Comunicación Informal:** En este caso se contienen aspectos de la organización, pero además de ello utiliza canales no oficiales es decir, una reunión con objetivos claros y precisos. Es más veloz que la formal.

**Comunicación Vertical:** Se generan en las áreas de las altas directivas en la organización y además se utilizan canales.

**Comunicación Horizontal:** También denominada comunicación plana y es la que ubica a todo el personal a mantener una sola información.

Las organizaciones están iniciando a tomar conciencia acerca de la importancia que tiene el área del personal humano para su eficiencia, competitividad y rentabilidad, sin embargo, la base de una adecuada comunicación organizacional efectiva se sustenta en el poder mantener un compromiso de los directivos en ciertos programas dirigidos al personal.

### **Ventajas de la comunicación organizacional.**

Ariscuren et ál. (2008) refirió que una adecuada comunicación organizacional tendrá las siguientes ventajas, las cuales los líderes deben considerarlas y ponerlas en práctica.

Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus proyectos, sus iniciativas, etc.

Habrán más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones. Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones. Tendremos mayor información para la toma de decisiones.

Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del entorno.

Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización y seremos más eficientes. Con ello la organización en su conjunto será más eficaz.

La organización se convertirá en una entidad más transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria y nadie percibirá que existe “algo oculto”. Conseguiremos una organización más ética (p.22).

Es importante que el líder tome en cuenta las ventajas que tiene que tener una comunicación organizacional dentro de la institución ya que permitirá que cada integrante o empleado se sienta considerado y a gusto con su trabajo.

Según algunos autores nos mencionan que el proceso de comunicación consta de varios elementos:

La fuente de comunicación: es el emisor o la persona que codifica el mensaje para poder transmitirlo de la manera más entendible al receptor. El emisor es quien inicia el proceso comunicativo.

La codificación: es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizara para transmitir su mensaje. La codificación traducirá las ideas del emisor, en conjunto sistemático de símbolos, es decir, un lenguaje que exprese la intención del emisor. La función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas se expresen como mensaje.

El receptor: es la persona que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que debe descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

La decodificación: para que el mensaje sea comprendido el receptor debe traducir el mensaje en símbolos. El mensaje es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, resultantes del proceso de codificación, los cuales son expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor. Los mensajes pueden ser verbales o no verbales.

El canal: es el medio o vehículo a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor. Es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. Este vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito que utiliza el tacto o la vista, etc. El canal puede ser formal, cuando la organización lo elige para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de

los miembros del equipo de trabajo, o puede ser informal, como las redes sociales que son espontáneas y no guardan relación alguna con la organización.

El ruido: es la perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, en otras palabras son las distorsiones que pueden ocurrir en el mensaje. Por ejemplo, la distorsión de la imagen de la televisión, la distracción del receptor, etc.

### **Valoración de la comunicación organizacional.**

Valioda (2011) al respecto refirió que las empresas han comenzado a tomar real conciencia de la importancia que tienen los recursos humanos para su crecimiento, competitividad y rentabilidad.

Sin embargo, la base de una comunicación organizacional efectiva se sustenta en el compromiso de los directivos en los programas de comunicación dirigidos al personal. Sin este compromiso ninguna acción de comunicación tendría sentido.

Los profesionales en comunicación cumplen el rol de consultores dentro de las organizaciones. Realizan diagnósticos que permiten detectar las necesidades de los empleados y el clima de la organización. A partir de ello elaboran una estrategia y diseñan planes de comunicación a medida. Es fundamental tener en cuenta qué se quiere lograr, es decir, puntualizar los objetivos. Además se deben contemplar los diferentes públicos destinatarios y el momento adecuado para la comunicación. Por último, establecen sistemas de seguimiento, control y medición del feedback. (p.56)

La Comunicación organizacional es un recurso muy importante de las instituciones, Pues es necesario que empiecen a reconocer la importancia que tienen en sí misma y la valoren a fin de brindar un óptimo servicio al cliente.

### **Teorías de la comunicación organizacional.**

Las teorías que sustentan la presente investigación en relación con la variable comunicación organizacional son las teorías Humanista y Sistémica, propuestas por propuestas por Elton Mayo y Rensis Likert en los que respecta a la teoría humanista y Daniel Katz y Roberth Kahn en lo referente a la teoría sistémicas.

### **Teoría Humanista de la Comunicación Organizacional.**

Propone que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionada con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. Le da gran importancia a las relaciones humanas como su nombre lo dice, teniendo un enfoque más sensible a su entorno, que netamente empresarial. Dice que el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas. La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones.

Se basa principalmente: en el Intercambio de comunicación abierta Confianza entre los miembros de la organización Libre flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores Estilo de liderazgo centrado en el empleado Amplios procesos de interacción.

### **Teoría sistémica de la comunicación organizacional.**

El concepto básico de la teoría sistémica es obviamente el sistema. Podemos definir un sistema como un conjunto de personas que interactúan. La noción de sistema está basada en dos conceptos que proceden de la Teoría de la Gestalt: el primero nos dice que la Unidad es algo más que la simple suma de sus partes, y el segundo que la clave para entender las unidades complejas reside en su organización. La formación del sistema, es siempre en parte arbitraria, por ello aceptamos que en general, cualquier sistema puede ser dividido operativamente en Subsistemas, aunque sin olvidar que pertenecen a un sistema más amplio que les condicionan y les define. Así, un aula puede ser entendida como sistema, o como subsistema dentro del subsistema Facultad que está incluido en el sistema Universidad, según como lo puntuemos. En teoría, el aula puede ser subdividida a su vez en un número determinado de subsistemas -grupos de alumnos-, para trabajar con ellos más operativamente.

Dado que por su misma naturaleza un sistema consiste en secuencias de interacción, el tiempo debe estar considerado siempre implícito en un sistema. Cuando pensamos en un grupo de estudiantes en un aula, no pensamos en una fotografía sino en una filmación, en secuencias o sucesión de imágenes y sonidos.

Otro aspecto importante de la definición de un sistema es que engloba también a su medio ambiente. El medio incluye por tanto todo lo al cambiar afecta al sistema y también todo lo que puede ser cambiado por el comportamiento del sistema. En este sentido diferenciar sistema y medio ambiente siempre es arbitrario. Bajo este modelo conceptual resulta fácil ubicar una relación diádica -entre dos alumnos- en el subsistema “grupo de amigos”, que a su vez se ubica en el subsistema “clase”, que a su vez se ubica en el subsistema “Facultad”, y también lógicamente a la inversa. Asimismo, debemos entender que un subsistema puede superponerse con otro subsistema, dado que un miembro de un subsistema, podría participar en otros subsistemas dentro del mismo sistema.

Por otro lado, Calla (2013) afirmó que existen teorías formales e informales para realizar la comunicación organizacional:

### **Las teorías formales de comunicación organizacional.**

Calla (2013) En la comunicación de arriba hacia abajo, los gerentes comparten información con los subordinados a través de conferencias, sesiones formales de capacitación o documentos escritos. La comunicación organizacional de abajo hacia arriba incluye retroalimentación ganada o sugerencias de los empleados u otras partes interesadas. Las empresas y los gerentes que fomentan este tipo de comunicación tienen una ventaja al obtener valioso consejo, como por ejemplo: por qué un método de producción es anticuado y aburrido para el trabajador y le cuesta a la compañía millones. Las teorías de comunicación horizontal sugieren que las unidades organizacionales deberían estar integradas y mejor equipadas para maximizar recursos entre departamentos. La comunicación horizontal alienta un flujo abierto de información dentro de los trabajadores en el mismo nivel (p. 36).

Este tipo de comunicación es aquella que se realiza a partir de manera formal entre cada uno de los trabajadores de la empresa empezando por el gerente. Esta comunicación tiene carácter informativo.

### **Teorías informales de comunicación organizacional.**

Calla (2013) sobre las teorías que involucran la comunicación organizacional, indicó que:

Las redes informales, o un canal 'racimo', pueden gobernar la comunicación organizacional. Las teorías de la comunicación organizacional sugieren que la distorsión y la influencia son más comunes en los canales informales que en los canales formales. Las redes informales no siguen las reglas de jerarquía con respecto a la influencia, por ejemplo, un gerente puede confiar en la opinión de una recepcionista antes de pedir otro gestor en una situación particular. Ciertas personas, independientemente de su título, también pueden tener influencia sobre los demás en la formación de opinión e intercambio de información. Aunque esta información puede ser distorsionada o imprecisa, la comunicación informal puede promover un contacto cara a cara, que puede ahorrar tiempo y dinero. (p.39).

Este tipo de información no es muy confiable ya que se brinda en forma informal y en cualquier espacio de tiempo o lugar. Esta información no respeta la jerarquía ni los formalismos del caso.

### **Dimensiones de la comunicación organizacional.**

Una de las dimensiones son los Patrones de comunicación:

Es necesario que dentro de una institución la comunicación sea abierta y de una forma horizontal. De la forma en la cual se comuniquen los gerentes con sus subordinados dependerán las relaciones interpersonales que generarán como consecuencia el avance de la institución hacia las metas previstas.

Nogales, (2013) afirmó con referencia a esta dimensión y nos refiere que existen cuatro patrones de la comunicación: aplacar, culpar, calcular y distraer. (p.70)

El estudio de los patrones de comunicación en la forma interpersonal según Montes (2009) nos indicó que se ha basado fundamentalmente en la proposición de tipologías que ilustran las alternas maneras de poder intercambiar información con otra persona. Se han diferenciado diversos tipos según los estilos de comunicación que tenga en cuenta las expectativas de la sociedad (p.288).

### **Barreras de comunicación.**

Al respecto Nogales (2013), indicó que: Al mantener una comunicación dos personas ocurren muchas cosas, la comunicación mutua. Las Barreras de Comunicación, son obstáculos que llegan a distorsionar, impedir parcial o totalmente el mensaje, cuando ambos están en los determinados campos de experiencia (p. 79).

### **Tipos de Barreras de Comunicación.**

Las Barreras Físicas: Son circunstancias que se presentan en el medio ambiente e impiden una buena comunicación.

Barreras Semánticas: se refieren al significado de las palabras; éstas se prestan a diversas interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto lo indica.

Barreras Fisiológicas: Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, esto es por los defectos fisiológicos que pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: la deficiencia en la escritura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

Barreras Psicológicas: Estas representan alguna situación particular de la persona quien emite cierta información, la cual es causada por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso.

Barreras Administrativas: Las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la

transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información (p.82).

### **Retroalimentación.**

Según Nogales (2013) mencionaron que esta dimensión es el proceso mediante el cual se puede recoger la información necesaria sobre los efectos de sus acciones dependiendo el medio en el que habitan, es decir, la información que regresa. La retroalimentación determina aquellas acciones posteriores a seguir por el sistema.

Los estudios sobre los sistemas interpersonales demuestran que los comportamientos se demuestran en ciertos circuitos de retroalimentación, ya que afecta a la conducta de los demás en el entorno social, y al respecto refieren que: “el liderazgo ha sido, y es actualmente, una de las variables más estudiadas, por su gran influencia sobre los aspectos presentes en una organización”. (p.90)

Cada una de las instituciones debe contar con un líder, el cual ejerce mucha influencia en su personal por las características propias que posee, este agente tiene la misión que todo al interior de la entidad se desarrolle con normalidad.

Es la comprobación de que tan exitosos han sido al poder transmitir el mensaje, aquí es donde se determinara si el mensaje fue comprendido. Esto se logra si el mensaje es captado por el receptor emitiendo una respuesta. Logrando la interacción entre el emisor y receptor.

De lo referido por el autor, la retroalimentación mejora la transmisión de lo que se comunica, reduce la distorsión y aumenta la precisión, más aún aclara lo confuso con mayor precisión, la retroalimentación de ser concreta, debe orientarse a mejorar todos los procesos en sí.

### **1.3. Justificación.**

#### **Justificación teórica.**

El presente estudio desarrollado en la empresa Hidrandina se justifica al tener como propósito la determinación de la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los trabajadores de la empresa Hidrandina de Chepén. Basándose en la teoría conductista donde estudia lo que el líder hace (comportamiento) o se puede aprender (desarrollo de habilidades y conductas) de tal manera que se logre una buena comunicación organizacional. En cuanto al aspecto laboral, son muchas cosas que afectan al trabajador y demuestran un gran impacto en la organización.

En este punto se observara si lo que plantea la teoría de Laos y Ledesma, se comprueba en la realidad, ya que se quiere resolver problemas y plantear soluciones con los conceptos e ideas de los autores mencionados anteriormente. Por otro lado esta investigación provocará confrontación y posteriormente a la reflexión, generando una mejora en los trabajadores de la empresa a través de los estilos de liderazgo persuadidos en el trabajador.

#### **Justificación Metodológica.**

La ciencia como cualquier conocimiento humano exige una justificación en el desarrollo del sustento de las investigaciones. En las técnicas de investigación como son las encuestas relacionadas a los estilos de liderazgo basadas en la comunicación organizacional del trabajador. Para ello se hará uso del software SPSS versión 21 servirá para la cuantificación de los datos obtenidos en las encuestas, los cuales permitirán describir la percepción que tienen los trabajadores frente a los estilos de liderazgo en la empresa Hidrandina S.A. y lo más relevante la facilidad que se tendrá para la interpretación de los resultados de la investigación.

La adaptación de un cuestionario como instrumento de medición que tendrá la validación de expertos y confiabilidad del Coeficiente del Alfa de Cronbach, servirá como un precedente para investigaciones futuras con similar perspectiva, con la finalidad de hallar resultados que permitan ofrecer planteamientos de corrección o mejora.

El aporte metodológico-estadístico se enriquecerá con la construcción de un instrumento tipo escala de Lickert que mida objetivamente la variable en ciernes; toda vez que existen investigaciones descriptivas a donde apunta la presente investigación.

### **Justificación Práctica.**

Una vez culminado este trabajo de investigación, permitirá continuar con la segunda fase del trabajo que consta de conducir a una modernización y flexibilidad de ciertos modos de desarrollar una determinada gestión del recurso humano en la empresa Hidrandina S.A..., Chepén. La información que se obtenga a través de las encuestas, al proceso realizado y los resultados serán el conocimiento, elementos de juicio a fin fortalecer y retroalimentar la presente teoría.

Es por eso que la investigación es el pilar fundamental para mejorar el clima en la organización a través de su acción en el entorno gerencial y laboral buscando un sistema de calidad organizacional que exteriorice hacia el trabajador, expresando un buen clima laboral.

Además de ellos fortalecerá el área de recursos humanos para poder tener de alguna manera una mayor productividad en la organización.

Además busca despertar la reflexión sobre la percepción que tienen, los citados profesionales respecto a las condiciones en que se desenvuelven su labor, considerando que el compromiso con la organización en la que trabajan y su satisfacción laboral, son factores importantes en el éxito del trabajo que desempeñan, más aún cuando nos referimos al aporte que puedan dar a sus pacientes.

### **1.4. Problema.**

Al, respecto de abordar la problemática internacional, Agüero (2013, p.32), España, refirió que:

Gran parte de todos los problemas que se dan en las organizaciones están relacionados con la inadecuada gestión de la comunicación organizacional. No

resolverlos a tiempo trae como consecuencia el poder afectar a las diferentes áreas de la organización y acabar debilitando las relaciones entre sus empleados. Por eso, detectar los principales problemas de comunicación organizacional en las empresas es fundamental para evitar que crezcan. Pero ¿cuáles son algunos de esos problemas más recurrentes?

**Desorientación:** Cuando la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras.

**Desmotivación y pérdida de productividad:** Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan.

**Deterioro del clima laboral:** Si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreos.

De lo referido por el autor, se resalta que existen y se requieren de herramientas para que la comunicación entre toda la organización sea sencilla, rápida y fluida, ello ayudará a recuperar la motivación, a detectar con anterioridad los problemas para solucionarlos. Una buena estrategia de comunicación organizacional exige tiempo, esfuerzo y recursos, prácticamente, se considera como una inversión en recursos y no un gasto.

La actual crisis, los cambios políticos y todos los problemas del entorno económico de hoy en día, obligan a los líderes de las empresas a buscar nuevas alternativas de desarrollo del recurso humano, que permita obtener mejores resultados para el beneficio de sus empresas. Ante esto nosotros consideramos de suma importancia nuestra investigación sobre los diferentes Estilos de Liderazgo que pueden ser aplicados a la Comunicación Organizacional de las empresas; de igual manera conocer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el liderazgo.

En base a la investigación se observó, que existe poco conocimiento acerca de los estilos de liderazgo por parte de los propietarios o gerentes e inclusive podemos decir, que aún no se ha establecido y puesto en práctica la diferencia básica entre administrar y liderar una Organización.

Esto marca las pautas para una investigación sobre los estilos de liderazgo aplicados a la comunicación organizacional en la Empresa Hidrandina S.A. de la Ciudad de Chepén, y recabar la información idónea, para los empresarios y así puedan tenerlas como herramientas de aplicación con sus colaboradores, de esa manera desarrollar sus empresas con efectividad, sabiendo que la actuación del líder influye en el clima organizacional, dentro de las direcciones de cada organización en beneficio de los empresarios.

De lo expresado por el autor, es importante destacar que existen muchas instituciones que poseen empleados con capacidades y conocimientos necesarios para contribuir eficazmente a alcanzar los objetivos institucionales, pero que no son tomados en cuenta; empezando por las trabas burocráticas, o por la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, que no tienen claro cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades que le da esta fuerza laboral.

Al respecto de la problemática nacional, Antezana (2013. p.1), indicó que:

Se sigue confundiendo a la comunicación con publicidad y marketing, lo que pone en riesgo cumplir con objetivos competitivos. El sector público es el que más adolece en el caso de este problema. El modelo para elaborar estrategias competitivas que usa la mayoría de empresas peruanas no incluye a la comunicación organizacional como un factor clave para su éxito. Mientras en otros países ya existen vicepresidencias de comunicación, “En el Perú la gran abandonada es la comunicación organizacional”, no existe la comunicación como un factor para que los empleados conduzcan también la estrategia competitiva de la empresa.

En el caso de las empresas estatales la falta de este enfoque es más grave. “Hay muchísima carencia y el sector público, por ejemplo, no tiene un modelo de comunicación organizacional desarrollado.

Otro error es darle esta responsabilidad al área de Recursos Humanos, ya que no es un área que simpatice inmediatamente con los empleados y no está entrenada para hacer comunicación. “En muchas empresas no ves un área de comunicación corporativa, cuando en otros países esto tiene tanta importancia que hay vicepresidencias de comunicación.

Es importante destacar que en la actualidad la gestión de las RRHH ha evolucionado, más aún, siendo que la administración es ciencia, se ha planteado una serie de soluciones a diversas problemáticas existentes, lo que implica que se requiere un mayor grado de especialización. En este contexto, al área de RRHH, le compete plantear soluciones para mejorar aspectos que le competen; desde lo tradicional (selección y evaluación de personal, remuneraciones, etc.), hasta variables administrativas más complejas como lo es la comunicación organizacional; en este orden de ideas, la comunicación organizacional, implica toda una problemática que es necesario entender, puesto que su eficaz conducción permitirá mejorar la productividad en la organización.

Respecto al ámbito institucional, en Hidrandina S.A. - Chepén, cuenta con su Plan Estratégico y Plan Operativo en donde se contemplan metas y objetivos relacionados con el liderazgo y la comunicación organizacional pero se aplican en forma incipiente. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por el gerente y no tiene un efecto en el desempeño laboral. De la misma forma, se plantea que las prácticas son valiosas independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrolle. Entre otras, no se establecen rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; no se desarrollan a las personas, no se rediseña la organización, especialmente la cultura de calidad.

Las estructuras laborales de la sociedad y en especial la de las instituciones, demandan habilidades, conocimientos, trabajo en equipo y destrezas en el desarrollo de los objetivos que se quieren lograr, es por ello que lo que afecte a uno de los componentes del grupo puede llegar a influir en toda la organización, afectando a su vez a los beneficiarios de ésta debido a una incipiente comunicación organizacional.

### **Formulación del problema.**

#### **Problema general.**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016?

## **Problemas específicos.**

### **Problema específico 1.**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de patrones de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chepén 2016?

### **Problema específico 2.**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016?

### **Problema específico 3.**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chepén 2016?

## **1.5. Hipótesis.**

### **Hipótesis general**

Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chepén 2016.

### **Hipótesis específicas.**

#### **Hipótesis específica 1**

Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de barreras de la comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

### **Hipótesis específica 3**

Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

#### **1.6. Objetivos.**

##### **Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chepén 2016.

##### **Objetivos específicos.**

##### **Objetivo específico 1.**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de patrones de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

##### **Objetivo específico 2.**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

##### **Objetivo específico 3.**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### Definición Conceptual de la Variable 1: Estilos de liderazgo

Laos y Ledesma (2013), nos indicó que el “Liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene una persona para influir en la forma de ser de otras personas o un grupo determinados de individuos, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos trazados” (, p.45).

### Definición Conceptual de la Variable Comunicación Organizacional.

“La comunicación organizacional “es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no” (Ariscuren et ál, 2008, p.18).

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo*

Dimensiones	Indicador	Items	Escala y valores
Liderazgo autoritario coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones centralizadas</li> <li>Comunicación descendente</li> <li>Evita la organización informal</li> <li>Recompensa salariales escasas</li> <li>Medidas disciplinarias</li> </ul>	01 al 05	1: Totalmente en desacuerdo
Liderazgo autoritario benevolente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones parcialmente centralizadas</li> <li>Comunicación ascendente esporádica.</li> <li>organización informal esporádica</li> <li>Recompensa salariales frecuentes</li> <li>Medidas disciplinarias esporádicas</li> </ul>	06 al 10	2: En desacuerdo 3: +/- de Acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
Liderazgo consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones parcialmente centralizadas</li> <li>Comunicación ascendente descendente y lateral.</li> <li>organización informal</li> <li>Recompensa salariales y simbólicas.</li> <li>Medidas disciplinarias poco frecuentes</li> </ul>	11 al 15	

Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones descentralizadas</li> <li>• Comunicación ascendente descendente y lateral.</li> <li>• organización informal (forman equipos de trabajo)</li> <li>• Recompensa salariales, simbólicas y sociales.</li> <li>• Medidas disciplinarias poco frecuentes</li> </ul>	16 al 20
-------------------------	---	----------

Nota: adaptado de Vargas (2016)

Tabla 2

*Operacionalización de la variable: Comunicación Organizacional*

Dimensiones	Indicador	Items	Escala y valores
Patrones de comunicación	Compromiso	1 al 20	1: Totalmente en desacuerdo
Barreras de comunicación	Confianza	21 al 29	2: En desacuerdo 3: +/- de Acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
Retroalimentación	Seguridad	30 al 34	5: Totalmente de acuerdo

Nota: adaptado de Vargas (2016)

### 2.3. Metodología.

El método de investigación fue el hipotético- deductivo, el cual consiste en un procedimiento que parte de las aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deberá afrontarse con los hechos( Bernal,2006).

En tal caso al respecto Murillo, (2011), precisó lo siguiente, “las hipótesis se plantean antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en el análisis en los procedimientos estadísticos”. (p. 62).

## 2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo Básica, al respecto Vera (2008. p.2), sobre estos estudios indica lo siguiente:

También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Igualmente es Descriptivo, al respecto, (Hernández et al. 2014), indicó lo siguiente:

El enfoque seguido es el cuantitativo, al respecto (Hernández et al. 2014), precisa lo siguiente:

En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el principio de un estudio. Además las hipótesis se plantean previamente, esto antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. La investigación cuantitativa debe ser objetiva y este estudio sigue un patrón predecible y estructurado, utiliza la lógica y el razonamiento deductivo.

Es descriptivo correlacional porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación de un momento dado y sobre todo la relación que existe entre ambas variables.

La investigación descriptiva ayuda a mejorar los estudios porque permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla a fin de que la conozcamos mejor; la finalidad de está radica en formular nuevos planteamientos y profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada.

Por último el nivel del estudio es Correlacional, puesto que busca establecer el nivel de relación de los estilos de liderazgo y la variable comunicación organizacional; al respecto, (Hernández et al. 2014). indicó lo siguiente:

Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna. Se puede concluir, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección.

## **2.5. Diseño de estudio**

El diseño de la investigación realizada es de tipo no experimental, ya que indicó que no se manipuló arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2010).

Es de diseño transversal, ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández et al., 2010, p. 151).

## **2.6. Población y muestra**

De acuerdo a lo propuesto por Pino (2007), la población objeto es el “[...] conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.” (p.372), lo cual implica que estos individuos poseen y comparten una o varias características.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que una vez definida cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que se va a estudiar y sobre la cual se pretende recopilar los resultados. (p. 174).

La población está constituida por 60 trabajadores de la empresa Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

El presente trabajo no se desarrolló bajo ningún muestreo, porque empleó la técnica de censo, la cual estudiará a toda la población, es decir, se tomará a los 60 trabajadores de la empresa Hidrandina S.A. - Chapén 2016.

Censo, se define cuando es tomado del total de la población definida. (Hernández et al. 2014).

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En tal sentido, de acuerdo con Hernández et al (2010) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica ya que como muestra se trabajara con un total de 60 sujetos.

### ***Técnica: encuesta***

La encuesta, al respecto, Quintero, (2009, p.4), indicó: “Consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejado mediante estadísticas”.

### 2.7.1. Instrumentos

*Tabla 3*

*Ficha Técnica Cuestionario de Estilos de liderazgo*

<i>Nombre del Instrumento</i>	<i>Cuestionario de Estilos de Liderazgo</i>
<i>Autores</i>	<i>Hemphill y Coons, modificado por Halpin y Winer</i>
<i>Año</i>	<i>2012</i>
<i>Tipo de instrumento</i>	<i>Cuestionario</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Esta escala evalúa y describe los diferentes aspectos relacionados a los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Rensis Likert, como son: Liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo y liderazgo participativo.</i>
<i>Número de ítem</i>	<i>20 (Agrupados)</i>

<i>Población</i>	<i>Trabajadores Administrativos</i>								
<i>Aplicación</i>	<i>Directa</i>								
<i>Tiempo de administración</i>	<i>20 minutos</i>								
<i>Normas de aplicación</i>	<i>El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado</i>								
<i>Escala</i>	<i>La escala tipo Likert permite que el usuario exprese su opinión según la</i>								
<i>Niveles y Rango</i>	<i>Hemphill y Coons, modificado por Halpin y Winer (2012), proponen los siguientes niveles y rangos para medir los estilos de liderazgo dentro de una organización.</i>								
	<table> <thead> <tr> <th><i>Niveles</i></th> <th><i>Rango</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Alta Prevalencia</i></td> <td><i>148-200</i></td> </tr> <tr> <td><i>Mediana Prevalencia</i></td> <td><i>94-147</i></td> </tr> <tr> <td><i>Baja Prevalencia</i></td> <td><i>40-93</i></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Niveles</i>	<i>Rango</i>	<i>Alta Prevalencia</i>	<i>148-200</i>	<i>Mediana Prevalencia</i>	<i>94-147</i>	<i>Baja Prevalencia</i>	<i>40-93</i>
<i>Niveles</i>	<i>Rango</i>								
<i>Alta Prevalencia</i>	<i>148-200</i>								
<i>Mediana Prevalencia</i>	<i>94-147</i>								
<i>Baja Prevalencia</i>	<i>40-93</i>								

*Nota: adaptado de Vargas (2016)*

**Tabla 4**

*Ficha Técnica Cuestionario Comunicación Organizacional*

<i>Nombre del Instrumento</i>	<i>Cuestionario de Comunicación Organizacional</i>
<i>Autores</i>	<i>GF Asesores</i>
<i>Año</i>	<i>2008</i>
<i>Tipo de instrumento</i>	<i>Cuestionario</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Realizar un diagnóstico comunicacional en la institución objeto de estudio</i>
<i>Número de ítem</i>	<i>34 (Agrupados)</i>
<i>Población</i>	<i>Trabajadores Administrativos</i>
<i>Aplicación</i>	<i>Directa</i>
<i>Tiempo de administración</i>	<i>30 minutos</i>
<i>Normas de aplicación</i>	<i>El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto</i>
<i>Escala</i>	<i>La escala tipo Likert permite que el usuario exprese su opinión según la intensidad de la</i>

**Niveles y Rango**

*Asesores (2008), proponen los siguientes niveles y rangos para medir la comunicación organizacional dentro de una organización.*

<i>Niveles</i>	<i>Rango</i>
<i>Eficaz</i>	<i>126-170</i>
<i>Regular</i>	<i>80-125</i>

---

*Nota: adaptado de Vargas (2016)*

**Validez y Confiabilidad.****Validez.**

La validez, según lo indican algunos autores, se trata sobre tomar la herramienta correcta para medir la variable. (Hernández et al. 2014).

Por ello, se recurrió al juicio de expertos en metodología y temática de la Universidad César Vallejo para que evalúen las interrogantes detalladas en el cuestionario y puedan indicar el nivel de validez.

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos Cuestionarios, que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Tabla 5

*Relación de Validadores*

<b><i>Validador</i></b>	<b><i>Resultado</i></b>
<i>Dr. Juvenal Lozano Lozano</i>	<i>Aplicable</i>
<i>Mg. Jesús Eduardo Miranda Bazalar</i>	<i>Aplicable</i>
<i>MBA. César Alberto Gamarra Cabello</i>	<i>Aplicable</i>

*Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento*

**Confiabilidad de los instrumentos.**

El instrumento cuestionario se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de cronbach, Tamayo (1984, p. 68) citado por Méndez (2009), quien define que la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable. El estadístico utilizado es el alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En este caso la prueba piloto se realizó en 20 participantes.

Con relación a los resultados de la validación del instrumento, indican que el presente instrumento es altamente confiable en contexto peruano, dando así una oportunidad de utilizar el presente instrumento para evaluar comunicación interna

Análisis de confiabilidad

#### V1: Estilos de liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	20

#### V2: Comunicación organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	34

## 2.8. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS V. 22, el cual nos permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivos gráficos, haciendo uso de tablas de frecuencia unidimensionales, porcentajes y sus respectivos gráficos estadísticos; también, siendo que ambas variables involucradas en el estudio son de cualitativas ordinales, se utilizó el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman y la prueba de hipótesis.

Se tabularon y organizaron los datos en una matriz de datos donde se consignaron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se pueden leer frecuencias y porcentajes de las dos variables materia de estudio.

## **2.9. Aspectos éticos.**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se respetaron las normas éticas establecidas por la universidad, así como, se guarda discrecionalidad en cuanto a las respuestas obtenidas por el público materia de las encuestas.

La investigación estará apoyada por teorías de diversos autores, los cuales han sido nombrados en el desarrollo teórico y la bibliografía, con la finalidad de no obviar la propiedad intelectual y respetar el trabajo efectuado con anterioridad. Además, para corroborar con ello se aplicará el programa "Turnitin", porque la ética de un profesional se refleja en no denominar como suyo lo ya creado por otros, es decir no se efectuará copia

### **III. Resultados**

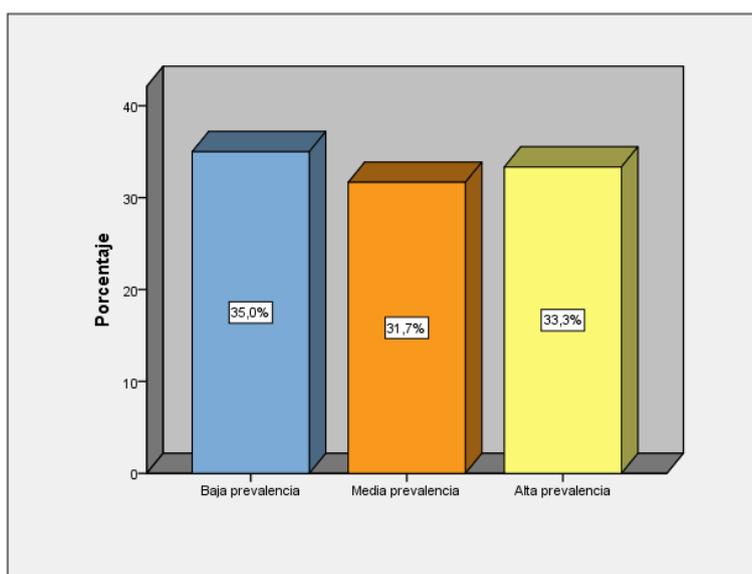
### 3.1. Descripción

Tabla 6: Análisis descriptivo de la variable 1

*Distribución de frecuencias de Estilos de Liderazgo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>BAJA PREVALENCIA</b>	21	35.0
<b>MEDIA PREVALENCIA</b>	19	31.7
<b>ALTA PREVALENCIA</b>	20	33.3
<b>TOTAL</b>	60	100.0

Interpretación: El 35% de los encuestados sus estilos de liderazgo tienen baja prevalencia, mientras que para el 31.7% la prevalencia es media y para el 33.3% sus estilos de liderazgo tiene alta prevalencia.



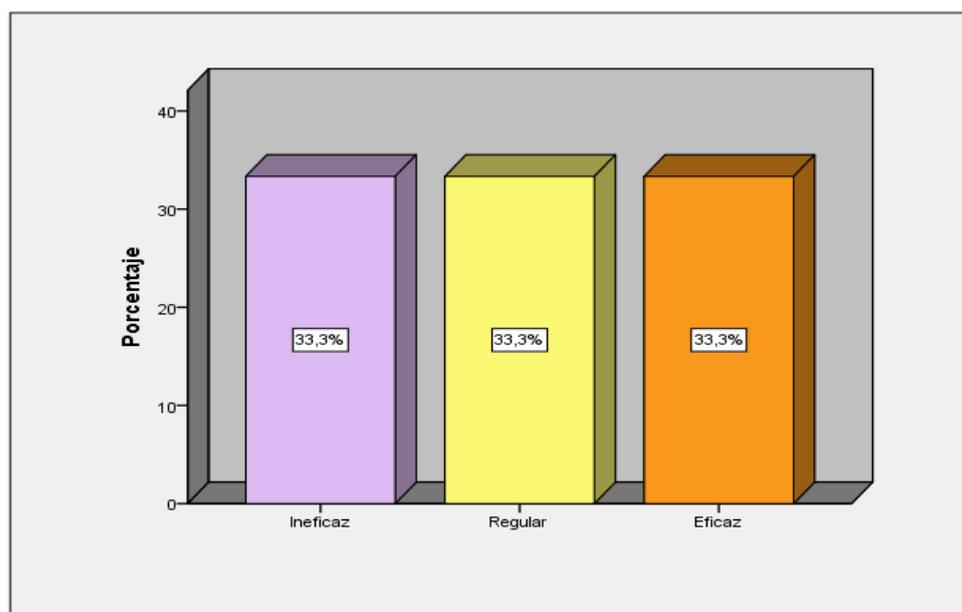
*FIGURA Nº 1 Estilos de liderazgo*

Tabla 7: Análisis descriptivo de la variable 2

*Distribución de frecuencias de Comunicación Organizacional*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>INEFICAZ</b>	20	33.3
<b>REGULAR</b>	20	33.3
<b>EFICAZ</b>	20	33.3
<b>TOTAL</b>	60	100.0

Interpretación: Para el 33.3% de los encuestados la comunicación organizacional es ineficaz, así mismo para el 33.3% es regular y para el 33.3% la comunicación organizacional es eficaz.



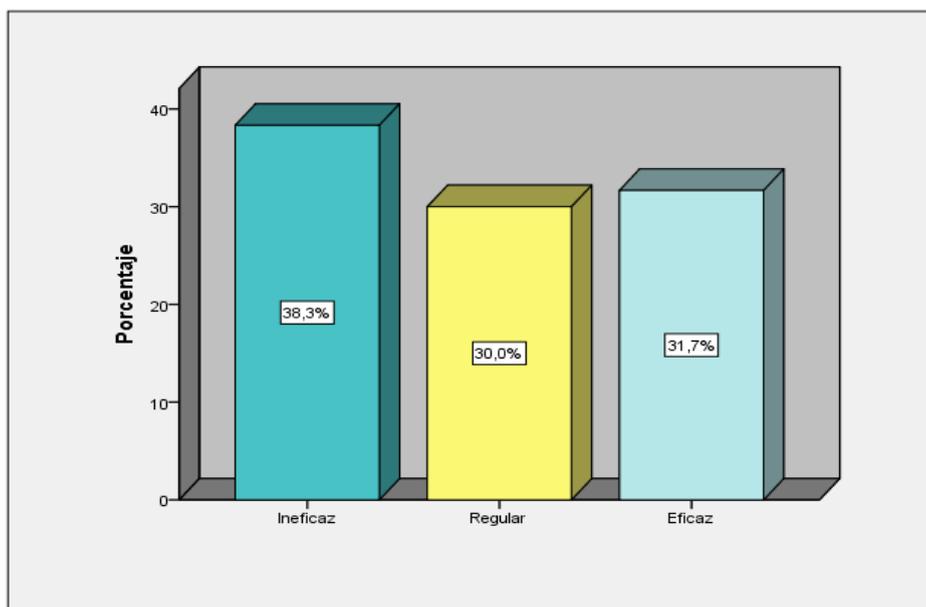
*FIGURA Nº 2 Comunicación Organizacional*

*Tabla 8: Análisis descriptivo de la dimensión 1*

*Distribución de frecuencias de Patrones de Comunicación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>INEFICAZ</b>	23	38.3
<b>REGULAR</b>	18	30.0
<b>EFICAZ</b>	19	31.7
TOTAL	60	100.0

Interpretación: Para el 38.3% de los encuestados los patrones de comunicación es ineficaz, así mismo para el 30.0% es regular y para el 31.7% los patrones de comunicación es eficaz.



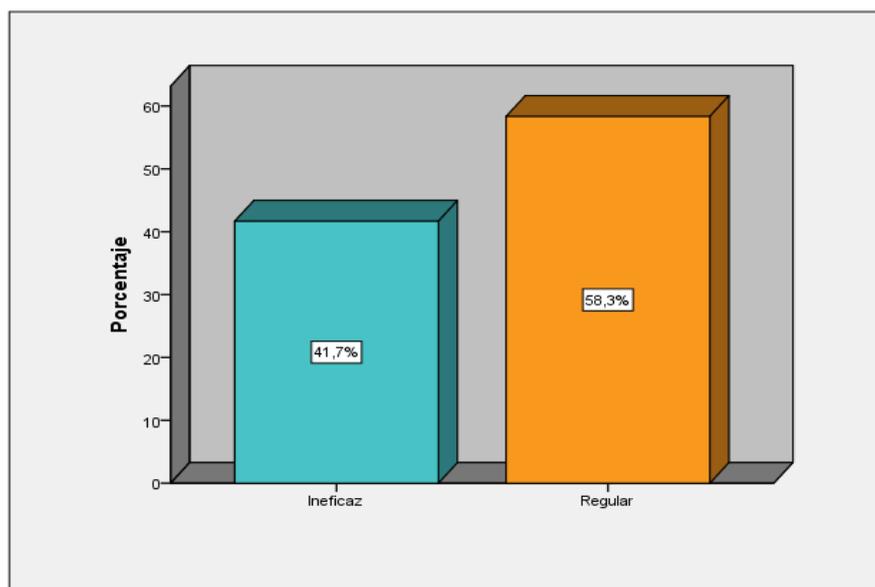
*Figura Nº 3 Patrones de Comunicación*

*Tabla 9: Análisis descriptivo de la dimensión 2*

*Distribución de frecuencias de Barrera de Comunicación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>INEFICAZ</b>	25	41.7
<b>REGULAR</b>	35	58.3
<b>TOTAL</b>	60	100.0

Interpretación: Para el 58.3% de los encuestados las barreras de comunicación es regular, así mismo para el 41.7% es ineficaz.

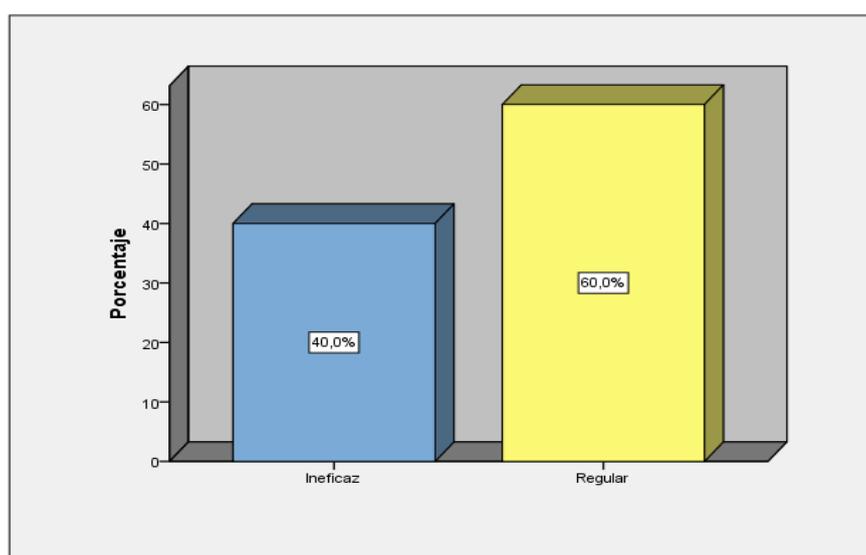


*Figura N° 4 Barrera de Comunicación*

*Tabla 10: Análisis descriptivo de la dimensión 3  
Distribución de frecuencias de Retroalimentación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>INEFICAZ</b>	24	40.0
<b>REGULAR</b>	36	60.0
TOTAL	60	100.0

Interpretación: Para el 60% de los encuestados la retroalimentación es regular y para el 40% es ineficaz.



*Figura N° 5 Retroalimentación*

### 3.2 Pruebas de hipótesis

#### Hipótesis general.

H<sub>0</sub>. Los estilos de liderazgo no tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

H<sub>1</sub>. Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

Tabla 11

*Correlación Estilos de Liderazgo y Comunicación*

<b>Correlaciones</b>				
			Estilos de Liderazgo	Comunicación Organizacional
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Comunicación Organizacional	Coeficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Dado que el sig = 0.000 < 0.01, existe evidencia estadística para rechazar H<sub>0</sub>, entonces se acepta que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016, además el Rho= 0.791, el cual nos indican que relación es positiva alta entre estilos de liderazgo y comunicación organizacional.

#### Hipótesis Específica 1:

H<sub>0</sub>: Los estilos de liderazgo no tienen relación significativa con la dimensión de patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

HE1: Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

Nivel de Significancia: 0.01

Estadístico de prueba: Sig < 0.01, rechazar H0

Sig > 0.01, acepta H0

Tabla 12

*Correlación Estilos de liderazgo y Patrones de Comunicación*

			<b>Correlaciones</b>	
			Estilo de Liderazgo	Patrones de Comunicación
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Patrones de Comunicación	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Dado que el sig = 0.000 < 0.01, existe evidencia estadística para rechazar H0, entonces se acepta que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016, además el Rho= 0.742, el cual nos indican que relación es positiva alta entre los estilos de liderazgo y patrones de comunicación.

### **Hipótesis Específica 2:**

H0: Los estilos de liderazgo no tienen relación significativa con la dimensión de barreras de la comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

HE2: Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de barreras de la comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

Nivel de Significancia: 0.01

Estadístico de prueba: Sig < 0.01, rechazar H0

Sig > 0.01, acepta H0

Tabla 13

*Correlación Estilos de liderazgo y Barreras de Comunicación*

<b>Correlaciones</b>				
			Estilos de Liderazgo	Barreras de Comunicación
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Barreras de Comunicación	Coeficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Dado que el sig = 0.000 < 0.01, existe evidencia estadística para rechazar H0, entonces se acepta que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016, además el Rho= 0.678, el cual nos indican que relación es positiva moderada entre los estilos de liderazgo y barreras de comunicación organizacional.

### **Hipótesis Específica 3:**

H0: Los estilos de liderazgo no tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

HE3: Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016.

Nivel de Significancia: 0.01

Estadístico de prueba: Sig < 0.01, rechazar H0

Sig > 0.01, acepta H0

Tabla 14

*Correlación Estilos de liderazgo y Retroalimentación*

			Estilos de Liderazgo	
			Estilos de Liderazgo	Retroalimentación
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,844**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Retroalimentación	Coefficiente de correlación	,844**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Dado que el sig = 0.000 < 0.01, existe evidencia estadística para rechazar H0, entonces se acepta que los estilos de liderazgo tiene relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina - Chepén 2016, además el Rho= 0.844, el cual nos indican que relación es positiva alta entre los estilos de liderazgo y retroalimentación de la comunicación organizacional.

## Baremación

<b>Dimensiones</b>					
<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Maximo</b>	<b>Minimo</b>	<b>Ineficaz</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficaz</b>
Iniciacion de la estructura	30	3	3 a 12	13 a 22	23 a 30
Tolerancia a la libertad	30	3	3 a 12	13 a 22	23 a 30
Consideracion	30	3	3 a 12	13 a 22	23 a 30
Enfasis en la produccion	30	3	3 a 12	13 a 22	23 a 30
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Maximo</b>	<b>Minimo</b>	<b>Ineficaz</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficaz</b>
Patrones de comunicación	30	3	3 a 10	11 a 18	19 a 27
Barreras de comunicación	27	3	3 a 11	12 a 18	19 a 24
Retroalimentacion	15	3	3 a 5	6 a 9	10 a 12

## **IV. Discusión**

De acuerdo con la investigación de Cerón (2014), el tipo de investigación que desarrollo fue cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional. Unos de sus objetivos importantes fue determinar la relación de los estilos de liderazgo de los decanos y la comunicación organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010. Además de identificar relación entre sus dimensiones. Utilizó Pearson para hallar la correlación entre las variables, y su resultado fue de 0.64, siendo esta relación moderada. Asimismo, explica que esta correlación moderada se da porque en la relación de los estilos de liderazgo de los decanos intervienen diversos estilos dentro de la organización, patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación, que involucra un arduo trabajo de la empresa. A diferencia de la presente investigación que se ha trabajado con el coeficiente de correlación de Spearman ya que los datos que se están analizando son de orden o escala (recogidos mediante instrumento Cuestionario, utilizando la escala de Likert). Se buscó identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016. Este indicador de Pearson fue de 0.791, refiriéndose que los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional tiene una relación moderada del 79%. Eso sucede porque algunos de los encargados (dueños/administradores) de la empresa tienen conocimientos de los estilos de liderazgo, y en la comunicación organizacional. Sin embargo aún les falta gran capacidad para desarrollarla y poder obtener buenos resultados para la empresa.

Díaz, S. (2014), realizó una tesis descriptiva correlación, no experimental. Esta tesis tuvo como propósito principal determinar la influencia de la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo. Utilizo la tabla cruzada, y concluyo en que existe una relación regular al 54% entre los Estilos de Liderazgo que tienen relación significativa con la comunicación organizacional de los trabajadores, lo que corrobora lo planteado por Díaz, (2014), puesto que el líder es en realidad un servidor, que se preocupa por la gente y desarrolla sus talentos, promoviendo entra varias variables administrativas, el que la comunicación en la organización, sea lo más eficaz posible; igualmente se coincide con lo planteado por Díaz en que parte de una alta prevalencia de los estilos de liderazgo esta en adherir el elemento de la comunicación como una herramienta fundamental en el ejercicio del liderazgo, debido a la necesidad que existe en la expresión de ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo

de trabajo de manera convincente. Por lo que en la presente tesis se buscó determinar la relación entre, los patrones de comunicación y la comunicación organizacional en el cual se concluyó que si existe una relación y como resultado tenemos al Rho Spearman de 74%. Este indicador, considerando anteriormente lo dicho por Díaz, nos permite mencionar que a diferencia de los resultados de la investigación tomada como antecedente es necesario tener una correcta decisión al aplicar una estrategia en el liderazgo y relacionarla con la comunicación organizacional, ya que de esta manera será más adecuado el clima (o más útil), cuando el trabajador racionalmente posible, haya evaluado y considerado el clima laboral. Además una empresa, no solo aplica estrategias para crecer más, sino también para consolidar su empresa y formar relaciones al largo plazo con trabajadores.

Saldivia y Serrano. (2010), el estudio que realizo fue de nivel cuantitativa, titulado "Estilos de liderazgo y su influencia sobre el clima laboral". Buscó hallar la correlación que hay entre los estilos de liderazgo y su influencia sobre el clima laboral, basadas en políticas de calidad, integrados en las normas y procedimientos administrativos de las empresas. Se utilizó como muestra poblacional 58 clientes, para realizar el estudio. El método de investigación fue descriptivo correlacional, trabajándose bajo el juicio de expertos de información, publicados en los libros de Laos y Ledesma. El autor concluyo (con poca información estadística en su artículo de investigación) en que los estilos de liderazgo mantienen unos estilos que permiten aplicar diversas estrategias de acuerdo al rubro de la empresa, diferentes propuestas que tengamos y que esta dependerá del estilo de comunicación organizacional que se realice. Es por ello, que recomienda evaluar todas las alternativas de elección, para elegir la que traiga consigo la mayor utilidad posible. Por otro lado, indica que si existe una relación entre las barreras de comunicación y la comunicación organizacional, con un Rho de 40.7% y Sig. 0.105 por lo que se afirma que las barreras de comunicación si bien es cierto es una dimensión que permite establecer objetivos para cada trabajador, considerando un periodo de tiempo y el lugar para que les pueda llegar a hacer la entrega de pedidos correspondientes. Pero a su vez es un factor no tan importante en cuanto a la decisión que el cliente pueda tomar.

Se coincide con Saldivia y Serrano, en lo siguiente: Esto permite hacer referencia a la correlación moderada del 68% que existe entre las barreras de comunicación y la comunicación organizacional. Además se coincide en que los estilos de liderazgo dependerán también de la comunicación organizacional, ya que el trabajador necesita de habilidades para influir o interactuar con las demás personas de su grupo determinado, haciendo que este equipo realice su trabajo muy motivado para alcanzar los resultados. Está también el rechazo a la hipótesis planteada puesto que no existe relación. Ambos trabajos reflejan una similitud de resultados en cuando al planteamiento de objetivos e hipótesis.

Polo. (2014), desarrolló una tesis de tipo cuantitativa, nivel descriptivo correlacional, la investigación es de diseño no experimental, transversal y la muestra está conformada por 48 trabajadores. Utilizo una muestra censal y el instrumento de recolección de datos fue la encuesta. Uno de sus objetivos del autor fue, determinar la relación entre el estilo de liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Contratista Inmaculada. Además de ello algo importante es el poder determinar la relación entre la retroalimentación y el comportamiento organizacional. La tesis concluye en que si hay relación entre el estilo de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores al 57.2%. Además indica que en el estilo de liderazgo siempre intervienen las estrategias, ya que algunos negocios han sido afectados y han quebrado, puesto que en estos problemas está implicado el inadecuado manejo del estilo de liderazgo de su negocio y en cuanto a la comunicación si existe una relación alta de 82.4%. Con respecto a la presente investigación, se coincide con Polo en que en el proceso para determinar un adecuado comportamiento organizacional de desarrollar el estilo de liderazgo siempre hay cierta incertidumbre, pero a medida que el trabajador, se informa, es probable, que la decisión sea la más atractiva posible. Y sobre todo cuando se tenga en cuenta en la elección un estilo de liderazgo que te permita ganar mayor clima en la empresa. El éxito y fracaso de los negocios o empresas dependerá de la buena realización del marketing mix de acciones o estrategias. Es por ello que de la misma manera si existe correlación fuerte del 84% entre la retroalimentación lo cual implica una relación positiva con una serie de variables del proceso administrativo, como la comunicación organizacional, y como ha quedado demostrado en la presente investigación, sin embargo existen ciertas barreras que impiden que esa

comunicación sea lo más eficiente posible; ante ello el líder debe promover mecanismos, formales que eliminen en lo posible dichas barreras.

De acuerdo con la investigación de Molina (2015), el tipo de investigación que desarrollo fue cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional. Unos de sus objetivos importantes fue establecer la relación del estilo de liderazgo y desempeño laboral en la dirección regional agraria de Huancavelica, 2015. Además de identificar relación entre sus dimensiones. Utilizó Pearson para hallar la correlación entre las variables, y su resultado fue de 0.60, siendo esta relación moderada. Asimismo, explica que esta correlación moderada se da porque en la relación del estilo de liderazgo intervienen diversas estrategias internas y externas de la organización, las cuales involucra un arduo trabajo de la empresa el resultado encontrado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.844, determinó la existencia de relación positiva entre las variables además de encontrarse en un nivel de correlación moderada, concluyéndose que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepén 2016, lo que corrobora lo planteado por Molina, (2015), puesto que existen aspectos de la comunicación organizacional como la cultura, la identidad; que si bien están inmersos en cada uno de las dimensiones de la comunicación, debiera ser analizados independientemente, a fin de establecer su importancia y relación particular con el ejerció del liderazgo.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representa un nivel de correlación alta.

**Segunda:** Así mismo se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de patrones de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.742, lo que representa un nivel de correlación moderada..

**Tercera:** Igualmente se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.678, lo que representa un nivel de positiva moderada.

**Cuarta:** Finalmente se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.844, lo que representa un nivel de correlación alta..

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Establecer un sistema de comunicación integral que vincule las necesidades de gestión de las diferentes áreas y los estilos de liderazgo con la una efectiva comunicación organizacional en todos los niveles. Este sistema de comunicación deberá ser transversal a la organización, con el objetivo de potenciar los estilos de liderazgo en los directivos que efectivicen su gestión, para que de esta manera mantengan un buen clima laboral a través de la influencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional.

**Segunda:** Habiéndose demostrado la importancia de los estilos de liderazgo con respecto a los patrones de comunicación, se recomienda promover la capacitación permanente en los altos directivos a fin de establecer patrones de comunicación efectivos entre los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A.

**Tercera:** Se recomienda, implementar programas de potenciamiento de los estilos de liderazgo en las jefaturas existentes en la institución, a fin de que su ejercicio, promueva la mejora de las variables administrativas, entre las que se encuentra la de superar las barreras de la comunicación organizacional.

**Cuarta:** Se recomienda, a fin de que la comunicación sea lo más eficaz posible, fortalecer los manuales de organización y funciones de la organización así como el de comunicación donde se establezca claramente la información relacionada con tareas y operaciones de cada área, tener actualizados las directivas relacionadas al manejo de la información en relación a las órdenes, reglas e instrucciones pero sobretodo mecanismos de retroalimentación y feedback a efectos de canalizar adecuadamente el proceso de comunicación.

## **VII. Referencias**

- Antezana, M. (2013). *La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289>.
- Ariscuren, A. Cabezas, E., Cañeque, N. Casado, M., Fernandez, P, Lacasta, J, Menchaca, M., Nuñez, F. Sanchez., Soria, L. y Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. España. FEAPS
- Asuero, A. (2013). *Los principales problemas derivados de una mala comunicación interna en las empresas*. Recuperado de: <https://blog.zyncro.com/2013/03/28/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicación-interna-en-las-empresas/>
- Ayoub, A. (2010). *Estilos de Liderazgo y sus efectos en la administración pública*. Tesis Universidad Autónoma de Madrid
- Balarezo, A. (2014). *La comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la empresa San Miguel Drive*. Tesis Universidad Técnica Ambato.
- Baldeon, J. (2014). *Estilos de liderazgo y gestión de clientes y servicios en Movistar del Perú*. Tesis Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2 ed.)*. México DF: Pearson Education
- Calla, C. (2013). *Comunicación organizacional. Mejora empresarial*. Perú. La muralla: (s.e)
- Cortez, M. (2012). *Comunicación Organizacional y la pedagogía en los medios escolares del Instituto Técnico Industrial de Zipaquirá*. Tesis Universidad Pontificia Javeriana.

De la cruz et ál. (2004). *Liderazgo*. Argentina. (s.e)

Díaz, S (2014). *EL Salvador. Liderazgo Aplicado a la Comunicación Organizacional en las Empresas Constructoras de la Ciudad de San Miguel*. Recuperado de [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050_Cap1.pdf).

Diccionario de la Real Academia Española (2014). *Diccionario*. Recuperado de: <http://www.rae.es/>

El troudi, H. y monedero, J. (2006). *Empresas de producción social. (2ª ed.) Venezuela*. Servick C.A.

Favaro, A. (2010). *Comunicación Organizacional*. Argentina. (s.e)

Gros, M. (2010). *Liderazgo: Teorías existentes más conocidas*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/>.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación (3a ed.)*. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Laos y Ledesma (2013). *Liderazgo y Desempeño Docente*. Tesis Doctoral. UCV. Lima. Perú

Méndez, C. (2009). *Metodología*. Mc Graw – Hill, Bogotá: Colombia.

- Molina, Y. (2015). *Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la dirección regional agraria de Huancavelica- 2015*. Tesis Universidad Nacional de Huancavelica.
- Montes, B. (2009). *España. Patrones de comunicación, diferenciación y satisfacción*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Muñoz, F. (2014). *¿Qué es un líder?*. Recuperado de: [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider \[1\].pdf](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider[1].pdf)
- Murillo Z. (2011). *Enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación en ciencias sociales*. Recuperado de: [http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativ 20cuantitativo\\_04\\_CS0\\_PSIC\\_PICS\\_E.pdf](http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativ 20cuantitativo_04_CS0_PSIC_PICS_E.pdf)
- Nogales, S. (2013). *La comunicación organizacional y sus implicancias*. Perú: La Muralla.
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Polo, M. (2014). *Estilos de Liderazgo y comportamiento organizacional del Personal de la empresa Contratista Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L*. Tesis Universidad Nacional de Trujillo.
- Quintero, A. (2009), *Técnicas de Investigación*, México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

- Ramos, J. (2016). *Perú. Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center*. Tesis Universidad Esan.
- Saldivia, y Serrano. (2010). *Chile. Estilos de Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral de la empresa Incorserp, 2005*.
- Tamayo, L. (2010). *Metodología de la investigación científica*: Buenos Aires Argentina
- Tejada, S. (2010). *Estilos de liderazgo*. Recuperado de: <http://www.ehu.es/SusanaTejada/asignat/organi/temas/Tema%20%20Estilos%20de%20liderazgo.pdf>
- Valioda, P. (2011). *Clima organizacional*. México: Trillas.
- Vera, A. (2008). *Tipos de Investigación*. Mc Graw – Hill, Bogotá: Colombia.
- Zúñiga, M. (2010). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Callao. Perú

## **VIII. Apéndice**

## INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**INSTRUCCIONES:** Estimado Servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre el ejercicio del liderazgo de los Jefes Inmediatos. Le agradecería leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD EN SU RESPUESTA, En beneficio de la calidad en la educación.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Dimensión Liderazgo Autoritario Coercitivo	5	4	3	2	1
1. Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa sin pedir la opinión del personal.					
2. Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes.					
3. Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo.					
4. La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal.					
5. Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplica sanciones disciplinarias.					
Dimensión Liderazgo Autoritario Benevolente	5	4	3	2	1
6. Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; peor las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa.					
7. Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo su trabajo.					
8. Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con su compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo					
9. Por el logro de objetivos en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos					

10. Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida.					
<b>Dimensión Liderazgo Consultivo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11. Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponde a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones					
12. Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo					
13. Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo					
14. Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su					
15. Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave					
<b>Dimensión Liderazgo Participativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16. Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes.					
17. Existe una comunicación fluida con su jefe, este le orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa.					
18. Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal					
19. La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño					
20. Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo					

## CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con la comunicación en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Patrones de Comunicación	5	4	3	2	1
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2. La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.					
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.					
4. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo					
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
7. La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.					
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
10. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.					
11. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					

12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.					
15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
16. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
17. La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior					
19. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
20. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
<b>Barreras de la Comunicación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.					
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
23. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					

28. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
<b>Retroalimentación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras					
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
33. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato					
34. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					

## ANEXO 2: BASE DE DATOS

Nº	ESTILOS DE LIDERAZGO																			
	Liderazgo Autoritario Coercitivo					Liderazgo Autoritario Benevolente					Liderazgo Consultivo					Liderazgo Participativo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	2	1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	1	4	4
4	4	3	2	1	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	1
5	4	1	1	5	5	1	5	1	5	1	4	5	1	1	1	5	4	5	4	1
6	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4	3	4	4	2	4	2	2	4	2	4
7	5	5	5	5	5	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
8	4	3	2	4	4	4	5	3	4	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3	4
9	1	3	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
10	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	2	5	4	5	3	5	3
11	5	4	2	3	1	4	1	3	1	3	1	3	5	3	1	1	3	3	1	5
12	5	1	4	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	3	1	1	5	3	2	4
13	3	2	4	3	5	4	3	3	4	2	4	1	1	1	5	2	2	2	2	4
14	5	4	3	4	5	1	3	2	4	5	5	3	2	4	3	5	4	3	2	1
15	2	1	1	3	2	5	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	1	3
16	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
17	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5
18	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
19	5	3	1	4	2	5	3	4	1	2	5	1	3	4	4	5	3	1	4	2
20	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	1	3	2	5	4	5	3	1	4	3
21	1	2	3	4	5	4	5	3	1	3	5	3	5	3	1	1	3	5	3	4
22	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5
23	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
24	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
25	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
26	5	3	1	5	2	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
27	4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4
28	1	3	5	2	4	5	3	4	1	3	1	3	5	1	3	1	3	5	3	1

29	1	5	3	4	2	5	1	4	2	3	5	1	3	4	1	5	2	4	2	3
30	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
31	1	3	4	5	3	1	5	1	3	4	1	3	5	1	4	5	2	4	3	1
32	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4
33	1	3	4	5	2	5	3	1	4	2	1	3	5	1	3	5	1	4	2	3
34	5	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	4	5	3	3	4	5	4	5
35	5	5	2	2	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	5	5	5	2
36	4	1	1	2	1	1	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5
37	5	5	2	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	1	4	1
38	4	5	4	5	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
39	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4
40	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
41	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3
42	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	5
43	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
44	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
45	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	2
46	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
47	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
48	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3
49	2	3	3	4	4	2	4	5	5	5	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3
50	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	5	3	1	5	5	2	2	2	2	1
51	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	1	2	4	3	3	3	3
52	2	3	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1
53	5	4	2	2	2	1	3	4	1	1	3	1	1	1	5	3	3	1	1	1
54	5	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	3	2	4	3	2	2	2
55	5	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3
56	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1
57	4	4	3	3	2	5	4	3	2	1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
58	2	1	2	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5
59	2	1	1	2	1	2	4	3	5	2	4	5	3	5	3	4	5	5	5	3
60	2	1	1	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3

Nº	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																																		
	Patrones de Comunicación																				Barreras de la Comunicación							Retroalimentación							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	
2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2	2	2		
3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
4	1	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	
5	3	5	5	2	5	5	2	5	2	3	5	2	5	5	5	2	5	2	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
6	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
7	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	1	5	1	4	1	1	1	5	1	
8	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	
9	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	3	2	2	4	4	
10	3	5	5	3	2	5	3	2	5	3	5	2	5	3	5	3	2	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
11	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	
12	3	5	1	3	5	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
13	3	2	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
14	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4
15	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	2	1	1	
16	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
17	1	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	4
18	3	5	5	2	5	5	2	5	2	3	5	2	5	5	5	2	5	2	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
19	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
20	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	1	5	1	4	1	1	1	5	4	
21	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4
22	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
23	3	5	5	3	2	5	3	2	5	3	5	2	5	3	5	3	2	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
24	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	
25	3	5	1	3	5	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
26	3	2	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	

27	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	
28	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	2	1	4	
29	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
30	1	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	
31	3	5	5	2	5	5	2	5	2	3	5	2	5	5	5	2	5	2	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
32	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
33	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	1	5	1	4	1	1	1	5	4	
34	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	
35	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
36	3	5	5	3	2	5	3	2	5	3	5	2	5	3	5	3	2	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	
37	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	4	
38	3	5	1	3	5	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
39	3	2	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	
40	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	
41	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	
42	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	
43	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	1	5	3	3	3	4	2	4	3	5	5	4	2	2	5	4	4	2	2	
44	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	2	4	4	5	
45	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	1	4	5	4	5	4	1	1	5	4	1	5	4	5	4	5	
46	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
47	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	
48	4	3	4	5	4	3	2	4	3	2	3	2	3	5	4	4	3	2	3	5	4	4	2	2	3	1	4	3	4	4	2	4	4	4	
49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	
50	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	5	3	4	5	4	3	4	
51	3	4	2	3	2	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	4	3	2	
52	2	4	2	5	4	5	3	2	4	3	1	2	4	3	4	5	3	1	4	2	3	4	3	2	2	3	5	2	5	3	5	4	3	2	
53	4	3	5	4	2	4	5	4	2	1	1	3	3	5	3	5	3	5	4	3	3	2	4	5	3	5	3	4	2	1	4	4	3	4	
54	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	5	4	5	5	4	5	
55	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	

56	4	5	2	3	1	4	2	5	4	2	3	4	1	2	5	5	3	1	4	2	3	2	4	2	5	3	5	1	3	5	2	5	3	5
57	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	43	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	5
58	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	2	3	4	4
59	5	2	3	5	4	1	3	5	3	1	4	2	5	3	4	5	4	5	3	1	1	3	2	5	3	4	1	3	5	5	2	3	4	1
60	5	1	3	2	4	5	3	1	4	5	3	1	3	1	5	5	5	3	4	1	3	1	3	5	3	1	4	5	2	5	1	3	5	3

## ANEXO 3

*Resumen de procesamiento de casos***Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: SPSS*

*Estadísticas de fiabilidad*

**Estadísticas de  
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	20

*Fuente: SPSS*

**Estadísticas de  
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	34

*Fuente: SPSS*

## ANEXO 5

### TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

---

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a +1.00

---

De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente
De 0 a 0.20	correlación prácticamente
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

---

Fuente: Bisquerra (2004), Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, Trilla, p.212

**ANEXO 6**

**APLICACIÓN DE ENCUESTAS**

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**INSTRUCCIONES:** Estimado Servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre el *ejercicio del liderazgo de los Jefes Inmediatos*. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD EN SU RESPUESTA**, En beneficio de la calidad en la educación.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Dimensión Liderazgo Autoritario Coercitivo	5	4	3	2	1
1. Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa sin pedir la opinión del personal.	X				
2. Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes.			X		
3. Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo.					X
4. La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal.		X			
5. Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplica sanciones disciplinarias.				X	
Dimensión Liderazgo Autoritario Benevolente	5	4	3	2	1
6. Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; peor las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa.	X				
7. Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo su trabajo.			X		
8. Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con su compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo		X			
9. Por el logro de objetivos en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos					X
10. Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida.				X	

Dimensión Liderazgo Consultivo					
	5	4	3	2	1
11. Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponde a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones	X				
12. Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo					X
13. Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo			X		
14. Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño		X			
15. Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave		X			
Dimensión Liderazgo Participativo					
	5	4	3	2	1
16. Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes.	X				
17. Existe una comunicación fluida con su jefe, este le orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa.			X		
18. Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal					X
19. La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño		X			
20. Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo				X	

## CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con la comunicación en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Patrones De Comunicación	5	4	3	2	1
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	✗				
2. La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				✗	
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.			✗		
4. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	✗				
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.		✗			
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					✗
7. La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.			✗		
8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	✗				
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.			✗		
10. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.					✗
11. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.		✗			
12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				✗	
13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✗				
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.			✗		
15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.		✗			

16. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	×				
17. La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.		×			
18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior	×				
19. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.			×		
20. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					×
<b>Barreras De La Comunicación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.					×
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.			×		
23. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				×	
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	×				
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.			×		
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.		×			
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					×
28. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.			✓		
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	×				
<b>Retroalimentación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	×				
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras				×	
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.			×		
33. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato		×			
34. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					×

## ANEXO1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

## TÍTULO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE HIDRANDINAS.A. - CHEPÉN 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL.	Variable 1: LIDERAZGO		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016?	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chapén 2016.	Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chapén 2016.	<b>Liderazgo autoritario coercitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones centralizadas</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Evita la organización informal</li> <li>• Recompensa salariales escasas</li> <li>• Medidas disciplinarias</li> </ul>	Del (01) al (05)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chapén 2016?	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión patrones de comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	<b>Liderazgo autoritario benevolente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones parcialmente centralizadas</li> <li>• Comunicación ascendente esporádica.</li> <li>• organización informal esporádica</li> <li>• Recompensa salariales frecuentes</li> <li>• Medidas disciplinarias esporádicas</li> </ul>	Del (06) al (10)
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016?	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de barreras de comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de barreras de la comunicación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	<b>Liderazgo consultivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones parcialmente centralizadas</li> <li>• Comunicación ascendente descendente y lateral.</li> <li>• Organización informal</li> <li>• Recompensa salariales y simbólicas.</li> <li>• Medidas disciplinarias poco frecuentes</li> </ul>	Del (11) al (15)
			<b>Liderazgo participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones descentralizadas</li> <li>• Comunicación ascendente descendente y lateral.</li> <li>• Organización informal (forman equipos de trabajo)</li> <li>• Recompensa salariales, simbólicas y sociales.</li> <li>• Medidas disciplinarias poco frecuentes</li> </ul>	Del (16) al (20)
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chapén 2016?	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. - Chapén 2016.	Variable 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
			<b>Patrones de Comunicación</b>	Compromiso	Del (01) al (20)
			<b>Barrera de Comunicación</b>	Confianza	Del (21) al (29)
			<b>Retroalimentación</b>	Seguridad	Del (30) al (34)

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO</b>								
1	Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa sin pedir la opinión del personal.	/		/		/		
2	Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes.	/		/		/		
3	Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo.	/		/		/		
4	La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal.	/		/		/		
5	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplica sanciones disciplinarias.	/		/		/		
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; peor las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa.	/		/		/		
7	Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo su trabajo.	/		/		/		
8	Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con su compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo	/		/		/		
9	Por el logro de objetivos en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos	/		/		/		
10	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida.	/		/		/		
<b>LIDERAZGO CONSULTIVO</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponde a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones	/		/		/		
12	Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo	/		/		/		
13	Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo	/		/		/		
14	Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño	/		/		/		
15	Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave	/		/		/		

LIDERAZGO PARTICIPATIVO		Si	No	Si	No	Si	No
16	Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes.	/		/		/	
17	Existe una comunicación fluida con su jefe, este le orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa.	/		/		/	
18	Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal	/		/		/	
19	La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño	/		/		/	
20	Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    6 de Jun del 2017.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Gamm Gbulo, César Alberto    DNI: 2562433

Especialidad del evaluador: MBA en Administración Estratégica de Empresas.

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

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

N°	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PATRONES DE COMUNICACIÓN</b>							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	/		/		/		
2	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.	/		/		/		
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.	/		/		/		
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	/		/		/		
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
7	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	/		/		/		
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	/		/		/		
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.	/		/		/		
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/		
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	/		/		/		
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	/		/		/		
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	/		/		/		
17	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior	/		/		/		
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/		
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/		

2015-5-1

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	/		/		/	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	/		/		/	
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/	
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
RETROALIMENTACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/	
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	/		/		/	
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	/		/		/	
34	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: Gómez Gálvez, Celso Alberto DNI: 20732121 del 6 de Jun del 2017

Especialidad del evaluador: MBA en Administración Integrada de Empresas

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

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO</b>								
1	Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa sin pedir la opinión del personal.	✓		✓		✓		
2	Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes.	✓		✓		✓		
3	Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo.	✓		✓		✓		
4	La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal.	✓		✓		✓		
5	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplica sanciones disciplinarias.	✓		✓		✓		
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; peor las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa.	✓		✓		✓		
7	Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo su trabajo.	✓		✓		✓		
8	Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con su compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo	✓		✓		✓		
9	Por el logro de objetivos en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos	✓		✓		✓		
10	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida.	✓		✓		✓		
<b>LIDERAZGO CONSULTIVO</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponde a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones	✓		✓		✓		
12	Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo	✓		✓		✓		
13	Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo	✓		✓		✓		
14	Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño	✓		✓		✓		
15	Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave	✓		✓		✓		

LIDERAZGO PARTICIPATIVO		Si	No	Si	No	Si	No
16	Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes.	✓		✓		✓	
17	Existe una comunicación fluida con su jefe, este le orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa.	✓		✓		✓	
18	Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal	✓		✓		✓	
19	La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño	✓		✓		✓	
20	Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    06 de Junio del 2017.

Apellidos y nombres del juez evaluador: MIRANDA BAZALAR JESÚS EDUARDO DNI: 40403208

Especialidad del evaluador: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	SI	No	Si	No	
	<b>PATRONES DE COMUNICACIÓN</b>							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	✓		✓		✓		
2	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.	✓		✓		✓		
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.	✓		✓		✓		
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	✓		✓		✓		
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
7	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	✓		✓		✓		
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.	✓		✓		✓		
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	✓		✓		✓		
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	✓		✓		✓		
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	✓		✓		✓		
17	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior	✓		✓		✓		
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	✓		✓		✓		
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	✓		✓		✓		

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN							
		Si	No	Si	No	Si	No
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	✓		✓		✓	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	✓		✓		✓	
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	✓		✓		✓	
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓	
RETROALIMENTACIÓN							
		Si	No	Si	No	Si	No
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓		✓		✓	
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	✓		✓		✓	
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	✓		✓		✓	
34	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: MIRANDA BAZALAZ JESÚS EDUARDO.    DNI: 40403208 de 06 de Junio del 2017

Especialidad del evaluador: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO</b>								
1	Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa sin pedir la opinión del personal.	✓		✓		✓		
2	Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes.	✓		✓		✓		
3	Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo.	✓		✓		✓		
4	La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal.	✓		✓		✓		
5	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplica sanciones disciplinarias.	✓		✓		✓		
<b>LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE</b>								
6	Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; peor las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa.	✓		✓		✓		
7	Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo su trabajo.	✓		✓		✓		
8	Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con su compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo	✓		✓		✓		
9	Por el logro de objetivos en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos	✓		✓		✓		
10	Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida.	✓		✓		✓		
<b>LIDERAZGO CONSULTIVO</b>								
11	Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponde a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones	✓		✓		✓		
12	Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo	✓		✓		✓		
13	Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo	✓		✓		✓		
14	Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño	✓		✓		✓		
15	Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave	✓		✓		✓		

LIDERAZGO PARTICIPATIVO							
		Si	No	Si	No	Si	No
16	Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes.	✓		✓		✓	
17	Existe una comunicación fluida con su jefe, este le orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa.	✓		✓		✓	
18	Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal	✓		✓		✓	
19	La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño	✓		✓		✓	
20	Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Lozano Lozano, Juvenel    DNI: 09 27 27 27 27    04 de Junio del 2017

Especialidad del evaluador: Dr. Gestión Universitario, Mg. Relaciones Comunitarias



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

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

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PATRONES DE COMUNICACIÓN</b>							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	✓		✓		✓		
2	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.	✓		✓		✓		
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.	✓		✓		✓		
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	✓		✓		✓		
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
7	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.	✓		✓		✓		
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.	✓		✓		✓		
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	✓		✓		✓		
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	✓		✓		✓		
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	✓		✓		✓		
17	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		
18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior	✓		✓		✓		
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	✓		✓		✓		
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	✓		✓		✓		

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	✓		✓		✓	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	✓		✓		✓	
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	✓		✓		✓	
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓	
RETROALIMENTACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓		✓		✓	
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	✓		✓		✓	
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓	
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	✓		✓		✓	
34	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Lozano Lozano, Jovanni    04 de Junio del 2017

Especialidad del evaluador: Dr. Gestión Universitaria, Magsister Paqueta    52.182



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

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



EPGL-MGTH-0-2017

## **CONSTANCIA DE DOCUMENTACIÓN COMPLETA**

El que suscribe, Responsable de la oficina de Archivo Documentario de la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, Filial Lima; certifica que:

El(la) Sr(ta):

### **QUIROZ HERNANDEZ, ESTEFANI BRISSET**

Con código **7000828255**, ha presentado a esta oficina todos los documentos correspondientes al EXPEDIENTE DE INGRESO para el **PROGRAMA DE MAESTRÍA**, consistente en:

- ✓ Grado de Bachiller autenticada por la Sec. General de la Universidad de Origen.
- ✓ Constancia de Inscripción del Grado de Bachiller en la ANR o SUNEDU.
- ✓ Partida de Nacimiento.
- ✓ Documento de Identidad (DNI), copia simple.
- ✓ Dos (2) fotografías tamaño carné a color.

Se expide la presente a efectos que pueda continuar con sus trámites en otras dependencias de esta Escuela de Posgrado.

Lima, 06 de marzo de 2017



RPBLE. ARCHIVO DOCUMENTARIO  
ESCUELA DE POSGRADO - UCV LIMA

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE HIDRANDINA  
S.A NORTE – CHEPEN 2016”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, de la graduanda:

**Br. ESTEFANI BRISSET QUIROZ HERNANDEZ**

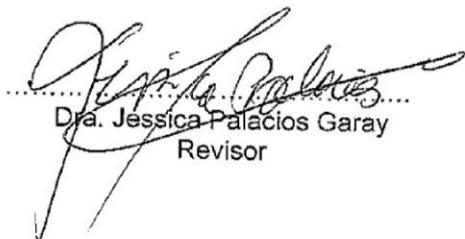
Considerando:

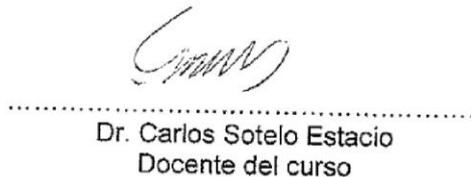
Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 35 y 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSTGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra expedita para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado, en cumplimiento al artículo 21 del mismo instrumento normativo.

Comuníquese y archívese.

Los Olivos, 27 de febrero del 2017

  
.....  
Dra. Jessica Palacios Garay  
Revisor

  
.....  
Dr. Carlos Sotelo Estacio  
Docente del curso

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS  
ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Carlos Wenceslao Sotelo Estacio, docente de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Y revisor del trabajo académico titulado: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE HIDRANDINA S.A NORTE – CHEPEN 2016** del estudiante QUIROZ HERNÁNDEZ ESTEFANI BRISSET y habiendo sido capacidad he instruido de la herramienta Turnitin, he constado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte al trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 27 de febrero de 2017.



---

Carlos W. Sotelo Estacio

DNI: 18168818



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

TESIS

Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A Norte – Chepen 2016

AUTOR:

Br. Estefani Brisset Quiroz Hernandez

ASESOR:

Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio

SECCIÓN:

**Resumen de coincidencias**

**19%**

1	gruoverona.pe Fuente de Internet	1%
2	e-naissance-a-dos-triple... Fuente de Internet	1%
3	www.papin.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Investigacionpostgrado... Fuente de Internet	1%
6	Entregado a Carlos Tes... Trabajo del estudiante	1%
7	be.convdocs.org Fuente de Internet	1%

Volver a Turnitin Classic

# Revisión Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

**19%**

INDICE DE SIMILITUD

**18%**

FUENTES DE  
INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**8%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

6%

★ [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

Fuente de Internet

EXCLUIR CITAS

ACTIVO

EXCLUIR  
COINCIDENCIAS

< 10 WORDS

EXCLUIR  
BIBLIOGRAFÍA

ACTIVO

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION (TESIS DE POSGRADO)

Chepén, Febrero de 2017

**HIDRANDINA SA.**

Estimados Señores:

Yo SMITH ADLER ORBEGOZO CASTAÑEDA, identificada con D.N.I No. 1940476291 de Chepén, autorizo a la Universidad Privada Cesar Vallejo para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual del trabajo de grado elaborado por la Srta. Estefani Brisset Quiroz Hernández, titulado Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A Norte – Chepen 2016 presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar el grado de Maestría Gestión de Talento Humano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Privada Cesar Vallejo.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 4 LPI define que se entiende a efectos de la ley por divulgación y el art. 14.1 y 2 LPI establece el derecho del autor a decidir si su obra ha de ser divulgada, en qué forma y si ha de hacerse con su nombre o bajo seudónimo, signo o anónimamente. "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



SMIHT ADLER ORBEGOZO CASTAÑEDA  
SUPERVISOR OPERACIONES