



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la
oficina general de administración y finanzas de una
municipalidad, Lima, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Cruzado Haro, Roberto Carlos (orcid.org/0000-0002-2400-0123)

ASESORA:

Mg. Gonzales Moncada, Teresa Marianela (orcid.org/0000-0002-8516-2193)

COASESORA:

Mgtr. Ames Coca, Martha Alicia (orcid.org/0000-0002-3164-8032)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CALLAO – PERÚ

2023

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis ángeles Carlos, mi padre, y Manuela, mi abuela, quienes desde lo alto me cuidan y protegen; a mi madre, Silvia, quienes me enseñaron los buenos valores y me animaron a superarme cada día; a mi esposa, Karin, y a mis hijos Fabián, Rodrigo, Thiago y Facundo; ya mis hermanas, Beatriz, Melissa, Jessica y Karina, quienes siempre estuvieron ahí para mí, apoyándome en todo momento para lograr mis metas trazadas.

Agradecimiento

Dar gracias a Dios por bendecir a mi numerosa familia todos los días del año, permitiéndome alcanzar mis metas propuestas. También agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y a mis hijos por ser mi fuerza motriz e inspiración, enseñándome que nada es imposible si uno se lo propone. Agradeciendo infinitamente a todos los docentes de nuestra universidad por la enseñanza, asesoramiento y compartir sus conocimientos en cada clase, en particular a la Dra. Teresa Marianella Gonzáles Moncada.

Índice de contenidos

Carátula	I
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	18
III. METODOLOGÍA	36
3.1. Tipo y diseño de investigación	36
3.2. Variables y operacionalización	38
3.3. Población, muestra, Unidad de análisis	41
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	41
3.5. Procedimientos	46
3.6. Método de análisis de datos	46
3.7. Aspectos éticos	47
IV. RESULTADOS	48
V. DISCUSIÓN	52
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS	68

Índice de tablas

Tabla 1 - Diagrama de escenario de variables de estudio

Tabla 2 - Población de estudio

Tabla 3 - Validez – Juicio de expertos

Tabla 4 - Resumen de procesamiento de casos – Variable I : Comunicación Organizacional

Tabla 5 - Medición de la confiabilidad de la variable Comunicación Organizacional.

Tabla 6 - Resumen de procesamiento de casos – Variable 02: Habilidades Gerenciales.

Tabla 7 - Medición de la confiabilidad de la variable Habilidades Gerenciales

Tabla 8 - Prueba de Hipótesis

Tabla 9 - Prueba de Hipótesis

Tabla 10 - Prueba de Hipótesis

Tabla 11 - Prueba de Hipótesis

Tabla 12 - Pregunta 1

Tabla 13 - Pregunta 2

Tabla 14 - Pregunta 3

Tabla 15 - Pregunta 4

Tabla 16 - Pregunta 5

Tabla 17 - Pregunta 6

Tabla 18 - Pregunta 7

Tabla 19 - Pregunta 8

Tabla 20 - Pregunta 9

Tabla 21 - Pregunta 10

Tabla 22 - Pregunta 11

Tabla 23 - Pregunta 12

Tabla 24 - Pregunta 13

Tabla 25 - Pregunta 14

Tabla 26 - Pregunta 15

Tabla 27 - Pregunta 16

Tabla 28 - Pregunta 17

Tabla 29 - Pregunta 18

Tabla 30 - Pregunta 19
Tabla 31 - Pregunta 20
Tabla 32 - Pregunta 21
Tabla 33 - Pregunta 22
Tabla 34 - Pregunta 23
Tabla 35 - Pregunta 24
Tabla 36 - Pregunta 25
Tabla 37 - Pregunta 26
Tabla 38 - Pregunta 27
Tabla 39 - Pregunta 28
Tabla 40 - Pregunta 29
Tabla 41 - Pregunta 30
Tabla 42 - Pregunta 31

Índice de figuras

Figura 1 - pregunta 1
Figura 2 - pregunta 2
Figura 3 - pregunta 3
Figura 4 - pregunta 4
Figura 5 - pregunta 5
Figura 6 - pregunta 6
Figura 7 - pregunta 7
Figura 8 - pregunta 8
Figura 9 - pregunta 9
Figura 10 - pregunta 10
Figura 11 - pregunta 11
Figura 12 - pregunta 12
Figura 13 - pregunta 13
Figura 14 - pregunta 14
Figura 15 - pregunta 15
Figura 16 - pregunta 16
Figura 17 - pregunta 17
Figura 18 - pregunta 18
Figura 19 - pregunta 19
Figura 20 - pregunta 20
Figura 21 - pregunta 21
Figura 22 - pregunta 22
Figura 23 - pregunta 23
Figura 24 - pregunta 24
Figura 25 - pregunta 25
Figura 26 - pregunta 26
Figura 27 - pregunta 27
Figura 28 - pregunta 28
Figura 29 - pregunta 29
Figura 30 - pregunta 30
Figura 31 - pregunta 31

Resumen

El presente estudio científico tuvo como objetivo principal determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Siendo Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M. uno de los autores para sustentar la investigación de Comunicación Organizacional y sus rutas: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal o cruzada; y Robbins, S. P & Coulter, M para Habilidades Gerenciales y sus tipos: habilidades técnicas, habilidades intrapersonales y habilidades conceptuales.

El tipo de investigación básica, de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, con una población de 32 trabajadores. La recolección de datos se utilizó la técnica encuesta, para el instrumento se consideró el cuestionario, los resultados fueron procesados por el Programa IBM SPSS 29, obteniendo una confiabilidad muy alta a través del Alfa de Cronbach.

Finalmente se pudo determinar que la comunicación organizacional, se relaciona significativamente con la variable habilidades gerenciales, exponiendo una correlación de 92.8%. Por lo tanto, se respalda la hipótesis general de este estudio, que muestra que existe un beneficio sustancial cuando se reúne las dos variables.

Palabras clave: Comunicación organizacional, Habilidades gerenciales

Abstract

The main objective of this scientific study was to determine the relationship between organizational communication and managerial skills in the general office of administration and finance of a municipality, Lima, 2022. Being Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M. one of the authors to support the investigation of Organizational Communication and its routes: downward communication, upward communication, horizontal communication and diagonal or cross communication; and Robbins, S. P & Coulter, M for Managerial Skills and its types: technical skills, intrapersonal skills and conceptual skills.

The type of basic research, quantitative approach, correlational level, non-experimental cross-sectional design, with a population of 32 workers. The data collection used the survey technique, for the instrument was considered the questionnaire, the results were processed by the IBM SPSS 29 program, obtaining a very high reliability through Cronbach's Alpha.

Finally, it was determined that organizational communication is significantly related to the management skills variable, showing a correlation of 92.8%. Therefore, the general hypothesis of this study is supported, which shows that there is a substantial benefit when the two variables are combined.

Keywords: Organizational communication, Managerial skills

I. INTRODUCCIÓN

La organización para la cooperación y el desarrollo económicos. OCDE, (2020) en su publicación Desde 1990, la República Dominicana experimento un crecimiento económico del 5,3% anual. Sin embargo, este crecimiento no ha reducido la pobreza ni la desigualdad. Como muchos países latinoamericanos, el sector público está fragmentado y carece de coordinación y dirección. Ante esta realidad y de conformidad con lo establecido en la Constitución y la Estrategia Nacional de Desarrollo, el (MAP)Ministerio de Administración Pública ha iniciado una reforma de la administración pública del país para brindar un marco de actuación eficaz y transparente, gobernanza que evite la duplicación de responsabilidades y servicios, reduce costos y reenfoca la administración a las necesidades y demandas.

El informe encontró que la Reforma ha logrado un progreso significativo hacia la reforma

La formulación de políticas públicas puede verse afectada por la comunicación externa (con los medios y el público). Sin embargo, esto es imposible sin información o comunicación interna precisa. Por ello, es vital fortalecer la comunicación entre las instituciones pertenecientes a las Mesas Sectoriales, así como al interior de cada una de ellas, donde aseguren una veracidad, consistencia y transparencia. A lo largo del desarrollo de este informe, todos los participantes de Reforma demostraron liderazgo, compromiso, voluntad e iniciativa. Este nuevo enfoque de la administración pública en República Dominicana debe ser una política oficial que ayude a la gente del país a mejorar su nivel de vida. calidad de vida.

Si bien los problemas de liderazgo no son los mismos en todas las naciones latinoamericanas, prevalecen en la administración pública en todas partes. Estos problemas son principalmente de naturaleza política, psicológica, logística, económica, de recursos humanos y geográfica, y varían según el país específico y la región

Villasmil et al.,(2021) en su investigación científica, menciona que las administraciones públicas son éticas en su funcionamiento si sus representantes toman decisiones en el mejor interés de los grupos de interés

a los que están vinculadas y si cumplen sus funciones con un deseo genuino de servir al bien público. En ese sentido, el presente estudio examina el liderazgo empírico en el gobierno municipal, para aumentar la eficiencia del rendimiento de las funciones públicas con responsabilidad social; se fundamenta en los paradigmas cuantitativo, etnográfico, interpretativo y transversal, y su población fue la municipalidad de Mara en Venezuela. A pesar de los esfuerzos por lograr la transformación organizacional, persisten las barreras políticas, legales, económicas, sociales y tecnológicos, por lo que se plantea una propuesta empírica de empírico. Se ha establecido el liderazgo como factor potenciador de la transformación organizacional. Se concluye que estos cambios deben ser encauzados metódicamente, induciendo a los participantes a través de talleres grupales a un cambio progresivo y constante que permita el cambio necesario en la gestión del gobierno municipal del Zulia. Vale la pena señalar que la participación en las políticas públicas de los ciudadanos se ha convertido en un desafío institucional por derecho propio, y las organizaciones tienen la tarea de alentar la toma de decisiones y la participación real por parte de los usuarios del sistema municipal a la luz de las tendencias globales emergentes en la estructura organizacional.

En el Perú, la comunicación organizacional respecto a las habilidades gerenciales en las instituciones públicas es débil, se consideró un nuevo factor que las entidades deben considerar en su gestión.

Servir (2020) Nuestro estilo de vida ha cambiado drásticamente debido al COVID-19, y sabemos que muchos de estos hábitos permanecerán con nosotros por mucho tiempo. En tiempos de incertidumbre, las oficinas de recursos humanos deben alentar a los líderes de equipo a proporcionar espacios donde el personal pueda mantenerse en contacto, identificar sus necesidades y desafíos mientras trabaja desde casa y brindar apoyo continuo. Para lograr esto, se debe fomentar el diálogo para permitir que los servidores expresen sus opiniones y respondan a los sentimientos de sus pares. Las Oficinas de Recursos Humanos pueden canalizar dichas inquietudes a través de varios medios. Por ejemplo, un buzón de sugerencias digital o grupos de

enfoque digitales que promuevan la comunicación bidireccional e identifiquen medidas de bienestar de los empleados. Para permitir que los empleados expresen sus pensamientos e inquietudes, la oficina de recursos humanos debe proporcionar un canal de comunicación conocido. Por lo tanto, los nuevos métodos de trabajo necesitan un cambio en la comunicación para mantener a los trabajadores involucrados durante el aislamiento. Ya no podemos comunicarnos a través de acciones como un saludo matutino o una reunión no planificada, ante esta situación, como responsables de RRHH, debemos asegurarnos de que nuestros empleados se mantengan comprometidos y, hasta cierto punto, cómodos durante esta crisis, lo que nos ayudará a cumplir con estos nuevos requisitos y que se necesitamos una muy buena comunicación.

Sánchez et al.,(2022) para brindar un servicio público de primera, la administración pública depende de contar con el mejor talento humano posible en puestos clave en todos los sectores. Para ello, es fundamental que quienes ocupan puestos de liderazgo desarrollen continuamente sus habilidades y conocimientos de gestión, Dados los limitados recursos del Estado y las múltiples necesidades de la población que deben ser satisfechas, la maximización del capital humano en el sector público se vuelve crucial. Como tales, estos puestos dentro de las instituciones son esenciales para una administración pública eficaz y eficiente. El crecimiento de las funciones del sector público depende críticamente del desarrollo de competencias relevantes. Tienen las habilidades adecuadas para el trabajo, pero los directores municipales provinciales en la región de Amazonas en Perú podrían necesitar algún refuerzo.

El estudio actual sobre modelos de comunicación organizacional y habilidades gerenciales fue elegido debido a la falta de estos dos factores, que afectan el desempeño e impiden que la organización alcance sus objetivos. Además, el tema se basa en las experiencias del autor trabajando en una variedad de organizaciones del sector público, donde vio la necesidad de tener líderes que puedan demostrar su capacidad para motivar, inspirar

confianza, tomar buenas decisiones, saber guiar y comunicar a los empleados para lograr objetivos organizacionales a través en un marco organizacional eficiente.

La investigación se realizó en una municipalidad de Lima, luego de fundar la Ciudad de los Reyes en 1535, la Iglesia Católica comenzó a evangelizar a la población indígena bajo su propia organización, esta zona del valle debajo del Rímac recibió su nombre, Magdalena, con la creación de la Doctrina de Santa María Magdalena en 1557. Los primeros distritos en el Perú se establecieron en 1857, al inicio del período republicano. Magdalena en la Provincia de Lima fue uno de estos distritos (Por Ley del 2 de enero de 1857). Aproximadamente un año después de que se completara la demolición de las murallas de la ciudad de Lima (1871), dos peruanos y dos extranjeros se encargaron de poblar una nueva área, nombrándola inicialmente Marbella antes de decidirse por Magdalena del Mar como nombre permanente el 1 de julio. 1872. Este día se celebrará como el cumpleaños del distrito. Además, Magdalena del Mar jugó un papel importante en el desarrollo urbano de Lima como la primera zona poblada y, al mismo tiempo, costera en convertirse en un eje de desarrollo, a partir del cual surgieron nuevas ciudades posteriores. Después de 48 años de existencia, el pueblo de Magdalena fue elevado a la categoría de Distrito en 1920, y se establecieron los distritos de San Miguel y Magdalena Vieja (Ley No 4101 del 10 de mayo de 1920). Su misión es funcionar como una organización competitiva, innovadora, descentralizada y democrática que contribuya efectivamente al desarrollo del barrio ya un alto nivel de vida para todos los residentes.

Y su visión es brindar servicios de alta calidad y fomentando la participación comunitaria con honestidad, responsabilidad e integridad, somos un gobierno local representativo que trabaja para mejorar la calidad de vida de los residentes a través del desarrollo integral del distrito.

Muchas veces en los puestos públicos municipales se ven empleados públicos profesionales, técnicos desempeñando labores en la cual no cuentan

con la experiencia, muchos de ellos son personas puestos a dedo, debido a que acompañaron al alcalde a su campaña política y esto le ofrecieron cargos públicos como recompensa a su apoyo incondicional, a ellos se suman la falta de una comunicación interna efectiva , que contribuye a la insatisfacción, el estrés en el trabajo y un clima laboral negativo , y la falta de uso de herramientas de comunicación que mejoren la colaboración entre los servidores públicos contribuyen a una gestión municipal deficiente, no manejan el control del tiempo en la gestión de los requerimientos haciendo que se pierda presupuestos municipales entregados por el gobierno central, La falta de una comunicación interna efectiva , también contribuye a la insatisfacción, el estrés en el trabajo y un clima laboral negativo y la falta de uso de herramientas de comunicación que mejoren la colaboración entre los servidores públicos contribuyen a una gestión municipal deficiente. La falta de talento gerencial y pensamiento estratégico de algunos departamentos provoca una ejecución deficiente de los procedimientos para personal ejecutivo en cualquier nivel de una organización.

Para enfrentar los desafíos complejos y en constante evolución de los entornos sociopolíticos, económicos y tecnológicos actuales, se propone que los gerentes de hoy combinen las habilidades de comunicación y gestión organizacional con un espíritu empresarial y experiencia especializada. Una gestión adecuada mejorará la eficiencia, la eficacia y el tiempo de respuesta, con capacitaciones constantes a los servidores públicos de los sistemas que cuenta el estado para que una mejor eficiencia en su trabajo.

Bauce,G. (2016) nos mencionó que es lo que tenemos que hacer para el desarrollo de una investigación de cómo se debe redactar problemas al tema sobre el que se llevará a cabo la investigación; debiendo ser lo primero en lo que se debe pensar al planificar una investigación. Esto asegurará que cuando examinemos la literatura, las opiniones profesionales y las revisiones de artículos científicos, nuestros pensamientos serán mucho más claros que cuando elegimos el tema por primera vez. Además, el acto de reunir, combinar y organizar toda la información útil nos conducirá al fundamento esencial de toda investigación, a saber, la formulación del problema.

Todo estudio científico requiere la formulación de preguntas relacionadas con el tema en cuestión, y estas preguntas toman la forma de: ¿Como es la relación entre comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022? Así mismo para los problemas específicos: ¿Como es la relación entre comunicación organizacional y habilidades técnicas en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022?, ¿Como es la relación entre comunicación organizacional y habilidades intrapersonales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022?, ¿Como es la relación entre comunicación organizacional y habilidades conceptuales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022?

También se determinó los argumentos que permitirán justificar la realización de este estudio. Bernal (2016) menciona que para que cualquier investigación conduzca a una solución viable, se debe establecer su justificación o justificaciones subyacentes para que el investigador pueda medir el alcance y la viabilidad del problema que está tratando de resolver.

Dentro de la justificación teórica, podemos afirmar que esta investigación que los autores que se usó, nos ayudarán a comprender los factores de riesgo y son los que más se asemejan sus teorías a la problemática de mi investigación en lo que se refiere a la comunicación organizacional y las habilidades gerenciales, su implicancia en la práctica brindará la oportunidad de analizar la normatividad y los mecanismos que han sido iniciados a la fecha actual, así como identificar falencias y áreas donde necesitan ser mejoradas para hacerlos más eficientes y productivos, en la metodológica, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que pueden o no ser formuladas directamente en entrevistas o encuestas, se basará en que tendremos la capacidad de modificar o crear otros instrumentos de recolección de datos, que serán utilizados por otros investigadores en diversos estudios, en el ámbito económico de la institución se verá beneficiada si los gerentes

perfeccionan sus habilidades y las utilizan para dirigir una organización hacia ganancias económicas y de desarrollo humano; estos son dos factores con los que se debe trabajar e interactuar para adaptarse a las demandas cambiantes de su entorno y desempeñarse con la máxima eficiencia y calidad, finalmente lo social el municipio se verá beneficiado en que los servidores públicos estarán muy comprometidos y motivados , teniendo una mayor satisfacción y motivación en el trabajo , así como menores costos de contratación, mayor productividad y eficiencia , menor ausentismo laboral y rotación de empleados públicos.

El propósito de la investigación se expresa como objetivos generales, en la cual se define que aborda el tema planteado en el título del estudio y precisar que el objetivo específico da como resultado que se logre el objetivo general . Bernal (2016). Determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Y los específicos, Determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades técnicas en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades intrapersonales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades conceptuales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

A continuación, en el juicio de valor se plantean las siguientes hipótesis, definiéndose como proyecto de investigación que requiere la formulación de preguntas de investigación, pero solo aquellos que tienen como objetivo evaluar asociaciones o proporcionar explicaciones de fenómenos necesitan formular hipótesis. Bernal (2016) Existe relación entre comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Teniendo como pronostico si, Existe relación entre comunicación organizacional y habilidades técnicas en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Existe relación entre comunicación organizacional

y habilidades intrapersonales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. Existe relación entre comunicación organizacional y habilidades conceptuales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022

II. MARCO TEÓRICO

Para que los estudios sean consistentes, se debe respaldar en investigación previa, los antecedentes nacionales reportados incluyen:

Chapa, et al.,(2022),señalo que teniendo como principal propósito en la investigación, El presente artículo tiene por objeto examinar las competencias gerenciales en las adquisiciones estatales y los efectos que producen las gestiones realizadas por los funcionarios en el Perú durante los años 2021-2019, develando si generan o no bienestar social y crecimiento económico, ya que son uno de los procesos más trascendentales en todo el país. La metodología utilizada para este artículo se basa en la teoría de la valoración contingente .El diseño empírico basado en fenómenos busca describir las experiencias de los participantes .La muestra fue elegida a través de un proceso de selección no conveniente , primero por un experto y gerente de compras del Estado , y luego por tres servidores públicos involucrados en procesos de compras y toma de decisiones , quienes concluyeron en definitiva, el desafío es incentivar la generación de bienestar social en todos los ámbitos sociales del país , siempre que las instituciones correspondientes apliquen acciones planificadas de formación, capacitación continua , estructuración de puestos y control para el aprovechamiento eficiente de los recursos .Se recomienda que el estado desarrolle cursos sobre gestión de contratos y habilidades gerenciales para la organización eficiente del lugar de trabajo en sus instituciones de educación superior, con exposición a empleados calificados del sector público como instructores; el personal también debe estar sensibilizado y capacitado para este tipo de gestión del sector público ; y finalmente, se debe proponer un nuevo marco legal.

Mora (2022) según lo expuesto en su propósito de este estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño transversal, fue investigar la conexión entre la gestión administrativa, las habilidades gerenciales y el desempeño de los empleados en una sola oficina local de la administración educativa (UGEL) en una de las provincias de Lima. Muestra 59 trabajadores de la Unidad. Las 70 preguntas estándar del investigador fueron evaluadas utilizando una escala

de Likert en el instrumento. El 84,7 por ciento de los encuestados dijo que la gestión administrativa está bajo control. Dado que el 69,49% de los ejecutivos tienen adecuadas habilidades de comunicación en relación con el desempeño laboral, y el 50,80% ha demostrado tener las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con su trabajo, se concluye que las habilidades gerenciales de quienes toman decisiones son fundamental para el éxito de la organización en su conjunto. El desarrollo de una visión compartida de los objetivos de la organización se ve favorecido por la adquisición de habilidades intelectuales, técnicas y de gestión humana. Algunos indicadores de legitimidad propuestos en la literatura incluyen la percepción de los subordinados sobre la idoneidad del jefe para el trabajo, la capacidad del jefe para gestionar la calidad en su desempeño y el nivel de respeto de los subordinados hacia el jefe.

Vargas, et al., (2022), en su investigación titulada indico que la competencia interpersonal es crucial para fomentar fuertes lazos entre las organizaciones y sus diversos públicos destinatarios ; por lo tanto, este artículo utiliza relaciones causales para examinar los componentes de un modelo de competencia en relaciones públicas entre estudiantes de una universidad pública de Lima; la muestra incluyó a 147 estudiantes matriculados en un programa de comunicación profesional, en conclusión, los resultados confirmaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones y la eficacia profesional en la consecución de objetivos .Se descubrió una correlación positiva similar y estadísticamente significativa entre la dimensión transformadora , el estilo de liderazgo transaccional y la eficacia profesional .Si bien no se encontró correlación entre un estilo de gestión de no intervención y la eficacia profesional .Los hallazgos respaldan las hipótesis teóricas que vinculan los constructos de medición de competencias con la educación profesional en comunicación organizacional y resaltan la importancia del desarrollo de habilidades para garantizar el desempeño laboral y la comercialización.

Orihuela et al.,(2021) en su presente investigación, utilizó un enfoque cuantitativo utilizando una metodología correlacional para investigar si las competencias gerenciales juegan o no un papel en una estrategia de gestión destinada a provocar un cambio en el personal docente de una determinada unidad administrativa. No se realizaron experimentos, y para este estudio se utilizó un diseño transversal. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta compuesta por dos cuestionarios; la muestra estuvo conformada por 156 docentes que laboran en una sola unidad administrativa. Con base en estos datos, los autores concluyeron que las competencias gerenciales en áreas como la comunicación, la confianza y la motivación tenían un efecto directo impacto en qué tan bien las instituciones manejan la rotación de personal. Es decir, la gestión de la transición docente mejorará si el director de la institución educativa cultiva sus competencias gerenciales.

Jaramillo, et al., (2021), indico en su investigación que su propósito principal fue analizar el efecto del liderazgo transformacional en las habilidades interpersonales y colaborativas de los principales ejecutivos de la UGEL 11 .El estudio fue de tipo básico , utilizando un método deductivo hipotético y un diseño no experimental ; la población de estudio incluyó a 380 miembros del personal docente, administrativo y de apoyo de la UGEL 11 .Fue un tamaño de muestra no probabilística de 75 personas. Utilizando una muestra libre de probabilidad, los datos se recopilaron mediante una encuesta; el cuestionario utilizado en la encuesta fue validado por expertos y estadísticamente a través de una prueba binomial para las tres variables. Los hallazgos de este estudio concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en las instituciones educativas de la UGEL 11 Cajatambo. Es vital enfatizar, en estos párrafos finales, que la motivación tiene un gran impacto en las interacciones interpersonales y el trabajo en equipo de trabajo de la UGEL N°11, Cajatambo. En otras palabras, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal educativo se beneficiarán enormemente si el director tiene la capacidad de motivar a su equipo.

Bhanugopan et al (2017), dentro de su artículo científico “Escasez de habilidades gerenciales y los efectos inminentes de las características organizacionales: evidencia de China”, menciona examinar la percepción de la escasez de habilidades, es decir, escasez de habilidades técnicas, con conocimiento del servicio y las deficiencias de habilidades entre los gerentes, y su relación con las características dentro de la organización, el estudio utilizó un planteamiento cuantitativo y se recopilaron datos de 243 gerentes que trabajan en China, en los resultados del análisis de datos revelaron las características organizacionales tenían un impacto positivo significativo en los niveles de aptitud de los gerentes, y que había vacantes difíciles de cubrir causadas por la escasez de habilidades técnicas en todos los tipos de organizaciones. También se identificó que las habilidades existentes y la escasez de habilidades técnicas, con conocimiento del servicio deficientes afectaban a todas las organizaciones, los resultados sugieren que las organizaciones se beneficiarían de la adopción de un sistema que apoyara la retención interna, la capacitación y el desarrollo y la contratación externa para cerrar las brechas de habilidades.

Anggraeni (2020) también proporcionó en su estudio que tiene como objetivo explicar los aspectos que pueden mejorar el compromiso y la actitud de los empleados ante el cambio, mediante la investigación del papel de la comunicación organizacional, la participación laboral y el aprendizaje organizacional, en este estudio recopiló datos a través del método de encuesta, es decir, mediante un cuestionario que contenía el constructo de medición o los elementos variables utilizados en el modelo de investigación. El modelo del cuestionario utilizado es un cuestionario cerrado y abierto. La población de este estudio estaba compuesta en su totalidad por empleados de la Agencia de Gobierno Regional de la Regencia de Banyumas, en Java Central. El método de muestreo utiliza el método de muestreo aleatorio estratificado proporcionado. En este estudio, hubo 239 encuestados. La herramienta de medición de variables que se utilizará en este estudio utiliza mediciones de datos de intervalos, en este estudio se encontró que, a través

del compromiso organizacional, la influencia indirecta de la comunicación organizacional, la participación laboral y el aprendizaje organizacional en las actitudes hacia el cambio es significativa y positiva. En otras palabras, mediante la mediación del compromiso organizacional, predominara una influencia significativa y positiva entre comunicación en toda la organización, la participación ocupacional y el aprendizaje, la actitud organizacional hacia las actitudes positivas hacia el cambio. Sobre la base de las conclusiones críticas del estudio, para aumentar la actitud positiva hacia el cambio, se sugiere a los líderes de las agencias gubernamentales regionales que mejoren continuamente la comunicación, la participación laboral y el aprendizaje organizacional, a fin de apoyar los esfuerzos por aumentar el compromiso de los empleados en sus organizaciones. Los resultados mostraron que la comunicación organizacional apoya el desarrollo personal y el desempeño de los empleados, tanto emocional como intelectualmente, en un ambiente de apertura y preocupación por los empleados, de modo que los empleados se sientan comprendidos. Por lo tanto, se recomienda que los líderes de las agencias gubernamentales regionales continúen creando un entorno de trabajo que apoye la sinergia y la participación de los empleados.

Manafzadeh et al.,(2018) tuvo como objetivo determinar la comunicación organizacional efectiva con el silencio organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional, el propósito de esta investigación aplicada es el desarrollo del conocimiento aplicado en un contexto particular. Por otro lado, en términos de la relación entre las variables, esta investigación es un estudio descriptivo correlativo. Su tamaño de muestra estadística es el total de 1200 empleados del Banco de Desarrollo de Exportaciones del país y la muestra fue de 291, la población del estudio fue el cuestionario. Concluyendo que la comunicación eficaz con la participación de todos los colaboradores donde prime la comunicación ascendente de los niveles inferiores a superiores, ya que es uno de los factores efectivos para reducir el silencio organizacional El silencio organizacional tiene un efecto irrevocable en la reducción de la participación de los empleados. La comunicación eficaz y correcta en la

organización es siempre uno de los componentes importantes del éxito de la gestión. Se ha demostrado que, si no existe una comunicación correcta en la organización, la circulación de los asuntos se altera. La implementación de los objetivos de una decisión estratégica requiere la creatividad y la acción simultánea del personal, y ambas requieren un espíritu de cooperación voluntaria, por lo que uno de los principales desafíos de la administración es cómo participar en esta colaboración.

Adigüzel & Küçükoğlu(2020), en su estudio científico, “Examen de la Soledad y la Efectividad Organizacional Basada en la Densidad de Trabajo y la Comunicación Organizacional en las Organizaciones.”, se tuvo como objetivo examinar la soledad y la efectividad organizacional de los empleados con altas cargas de trabajo , y si los cambios ocurren o no de forma aislada y la efectividad organizacional debido a cambios en la comunicación interna, 340 empleados fueron encuestados para la investigación. Los análisis fueron realizados con programas de IBM SPSS 25, el análisis de correlación fue hecho para explicar las relaciones entre las variables después del factor y la confiabilidad se realizaron análisis. Siempre que se utilizaron escalas de Likert, de acuerdo con los resultados del análisis, las cargas de trabajo y la comunicación organizacional de los empleados evitan que los empleados se sientan solos. Al mismo tiempo, la intensidad del trabajo y la comunicación organizacional afectan positivamente a la eficacia organizacional, Lo más importante es que los gerentes deben conocer sus empleados, conocer sus capacidades, hacer correctamente su distribución de puestos y garantizar que los empleados entiendan las políticas, las tareas y los objetivos de su desempeño. Los gerentes definitivamente deben resolver posibles conflictos en caso de falla de comunicación interna y tomar medidas necesarias al respecto. Es necesario pensar que la organización los estudios de comunicación para personas que trabajan en diferentes sectores agregarán valor a las organizaciones y prevenir muchos problemas. Los gerentes deben prestar atención a estos temas, ya que el nivel de gestión es abarcador, los empleados son satisfechos tanto con su trabajo como con su organización, y

que los empleados estén siempre pensando en cómo aportar a la organización.

Sánchez et al.(2020), señalo que su objetivode investigación examina la competencia como un elemento estratégico logrando grandes resultados con empresas de servicios públicos, Utilizar métodos descriptivos y diseño de campo no experimental .23 directores y 77 empleados de empresas de estudio conformaron la población de estudio .Se utilizaron encuestas, y la herramienta fue un cuestionario de 15 ítems validado por cinco expertos en gestión de recursos humanos .Después de una prueba piloto , el alfa de Cronbach del instrumento fue del 97%. La estadística descriptiva analizó e interpretó los resultados, concluyo que las competencias gerenciales, tiene un efecto positivo en el proceso de toma de decisiones y fomentan procesos colaborativos en las empresas estudiadas, motivan y comunican para lograr objetivos y crear ventajas competitivas, Esto demostró que el liderazgo es un predictor significativo del éxito organizacional en la muestra de organizaciones de servicio público del estudio; la muestra del estudio también mostró que se fomentaban relaciones con los empleados y los ejecutivos de las organizaciones de la muestra del estudio para facilitar la cooperación y proyectos. Sin embargo, La empatía promueve la gestión de las relaciones laborales. de las emociones de los empleados, previniendo y resolviendo conflictos que afectan los indicadores de gestión empresarial.

Otra forma de ayudar con la investigación actual, para alcanzar el bien común en un marco de desarrollo sostenible y gobernabilidad democrática, las políticas de Estado que se desarrollaron y adoptaron basado en el entendimiento mutuo y la cooperación a través del diálogo y el esfuerzo concertado proponen los cambios necesarios en los ámbitos social, político y económico; tal como lo establece el Acuerdo No. 4 sobre la Institucionalización del Diálogo y la Concertación, se compromete a Con este objetivo en mente, el gobierno : promoverá y consolidará una cultura de diálogo y colaboración; establecer canales y mecanismos de participación ciudadana que contribuyan al mejoramiento de la sociedad, trabajar juntos en la prospección nacional , la

formulación asumida y la planificación estratégica mejoraría en gran medida el nivel de apertura y transparencia de la reunión .

En su política No. 5 de Gobierno basado en objetivos, con planificación estratégica, propección Los procesos nacionales y transparentes se comprometen a acelerar las acciones gubernamentales sobre la base de un plan estratégico que prioriza y dirige los recursos hacia las metas más importantes a alcanzar las metas con este fin, el gobierno impulsará un sistema de planificación estratégica nacional en todos los sectores e instituciones, completo con objetivos amplios y detallados bien definidos y las métricas para seguir el progreso hacia esos objetivos. Esto ayudará a garantizar que el gobierno cumpla con sus objetivos establecidos, objetivos establecidos en los planes estratégicos, que se apoyarán en un método de seguimiento del cumplimiento de los objetivos para ello se requiere líderes con habilidades gerenciales que sean estrategas, sepan manejar los recursos, comuniquen, generen confianza, que tome las decisiones correctas, que tenga una estructura de trabajo y tenga una visión de crecimiento empresarial.

El diagnóstico o exclusión de un problema se hace posible al sustentar una teoría con situaciones observadas que miden el grado en que es cierto o existe .; la misma teoría fomento la investigación sobre la comunicación organizacional , con sus raíces en la teoría general de sistemas teoría general de sistemas (GST) es una interdisciplinariedad del siglo XX que estudia el origen, la función y el mantenimiento de los sistemas naturales y sociales .En el campo, Cuando hablamos de sistemas, nos referimos a colecciones de componentes o partes interconectados que constituyen un todo. Muchos de los primeros principios de GST, esas ideas se originan con el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy. comenzó a publicar investigaciones en el campo en la década de 1960.La investigación de GST se ha utilizado en muchos campos diferentes, que incluyen psicología, sociología, historia, filosofía, ecología y cibernética. GST tuvo un papel en el desarrollo de campos matemáticos y teóricos que investigaron sistemas complejos, incluidos patrones climáticos, redes neuronales y organización ecológica. GST fue un precursor de teorías

del caos, la complejidad y la ciencia de sistemas adaptativos, entre otros campos.

Los orígenes del GST, Ludwig von Bertalanffy, cuya investigación de posguerra dio como resultado el surgimiento de la teoría general de sistemas como un campo distinto de la ciencia. Bertalanffy comenzó a enseñar en la Universidad de Viena en 1934. Durante este tiempo, comenzó la teorización sobre la naturaleza de los sistemas complejos. Primero, organizó sus ideas sobre los sistemas bajo el título Allgemeine Systemlehre. Aunque "Teoría general de sistemas" es la traducción directa más cercana al inglés, Lehre tiene un significado más amplio que la definición científica de "teoría", refiriéndose a cualquier colección de conceptos presentados de manera sistemática. Como resultado, cuando los detractores criticaron a GST por no proporcionar una teoría científica de sistemas coherentes y falsables, los partidarios dijeron que la dificultad del lenguaje los había llevado a malinterpretar la intención de Bertalanffy al crearlo.

Bertalanffy salió de Austria en 1948 y trabajó en Canadá, Estados Unidos y Reino Unido. Bertalanffy presentó por primera vez su propuesta de una nueva ciencia multidisciplinar de sistemas generales en una conferencia de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia en 1954, mientras trabajaba como investigador en el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Stanford. en Ciencias Cognitivas. Bertalanffy fundó la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales (ISSS) en 1988, trabajando con un grupo de académicos de ideas afines que incluían al economista Kenneth Boulding, el físico Ralph Gerard y el matemático Anatol Rapoport.

Los Principios generales GST es una disciplina holística en la que el campo examina el funcionamiento de los sistemas como entidades completas en lugar del enfoque mecánico de realizar exploraciones de diagnóstico de partes, funciones o procesos específicos dentro de cada sistema.

El concepto de sistema abierto es crítico para GST ya que describe un sistema que puede afectar y ser afectado por el medio ambiente. Una célula, por ejemplo, es un sistema abierto. Debido a que el sistema está limitado por una membrana permeable, la célula puede aceptar entradas ambientales

como alimentos, calor, ondas electromagnéticas y energía cinética, así como producir emisiones que afectan el medio ambiente. Hay muchos sistemas abiertos en la naturaleza, incluida la Tierra como un globo entero rodeado por una atmósfera porosa. También existen sistemas sociales abiertos como empresas, grupos de parejas y familias.

Una de las principales preocupaciones en la ciencia de sistemas son las propiedades emergentes, que son características que aparecen solo en el nivel del sistema y no pueden explicarse por completo ni atribuirse a los componentes del sistema. Por ejemplo, las colonias de hormigas tienen habilidades de comportamiento que van más allá de las hormigas individuales. Como cada hormiga toma decisiones instintivas basadas en señales ambientales y sociales, la colonia en su conjunto adopta comportamientos que no pueden predecirse mediante el estudio de una sola hormiga.

Otro enfoque en la ciencia de sistemas es el estudio de la autorregulación, que es un proceso mediante el cual los procesos o la salida de un sistema sirven para cambiar la función del sistema, lo que le permite autorregularse como reacción a cambios externos. La homeostasis, o autorregulación, se encuentra en muchos tipos de sistemas, incluidos los sistemas físicos, psicológicos y sociales. En los humanos, por ejemplo, los mecanismos de autorregulación ayudan a controlar niveles de glucosa en la sangre y riego cardiovascular y la proporción de defectos en el sistema circulatorio.

El estudio de los sistemas se centra en encontrar homólogos, que son similitudes que implican un origen común, e isomorfismos, que pueden explicarse como una respuesta comparable entre dos sistemas que no guardan relación de similitud o idilio. Por ejemplo, el ala de un murciélago y el brazo de un ser humano son homólogos ya que evolucionaron a partir de la misma estructura que se convirtió en un ancestro común.

El avance de la ciencia de sistemas en un campo relacionado con GST es la cibernética, que analizando los sistemas que mantienen todo bajo control y comunicación dentro de los sistemas. El estudio del movimiento de información a través de un sistema abierto, así como la forma en que la información recibida por un sistema se utiliza para mantener las propiedades

del sistema, se conoce como cibernética. Desde la década de 1940, la cibernética se ha aplicado cada vez más a los sistemas de información y mecánicos, pero el campo también se aplica a sistemas naturales y vivos.

La teoría general de sistemas establece: que tuvo una influencia temprana en otros subcampos en el estudio de sistemas complejos, como la teoría del caos, las matemáticas caóticas y la teoría de la complejidad. Juntos, estos subcomponentes están ayudando en el desarrollo de una mejor comprensión de los sistemas adaptativos complejos, que son sistemas compuestos de muchos tipos diferentes de elementos y tienen la capacidad, a nivel de sistema, para adaptarse a la experiencia y la interacción con el medio ambiente. Como resultado, los sistemas adaptativos se integran con las condiciones físicas o sociales. El estudio de sistemas adaptativos complejos es aplicable a una amplia gama de subcampos, que incluyen inteligencia artificial, neurobiología, modelado de sistemas climáticos y terrestres, y sistemas de predicción complejos para el desarrollo a largo plazo, como especiación y progreso ecológico.

Sostener científicamente las habilidades gerenciales se encuentra Teorías administrativas que se originaron durante el cambio de siglo XX, cuando comenzó la industrialización y se fundaron empresas globales. Fayol quiere abordar la eficiencia organizacional con su teoría, mientras que Taylor quiere resolver la productividad encontrando la mejor manera de realizar un trabajo y decidir lo que constituye un día de trabajo justo.

Fayol es conocido como el pionero de la teoría administrativa por sus contribuciones a la profesionalización de la administración. Fue estructurado y desarrollado utilizando los siguientes componentes: Operaciones de la industria. Elementos societarios, directrices y políticas de administración, Fayol enumeró seis procedimientos: productiva, comercial, financiera, contable, de seguridad de la empresa y administrativa. Sobre la base de Su teoría de la "doctrina administrativa" fue desarrollada en su última operación.

Fayol enumeró 05 procesos administrativos: Gestión, dirección, coordinación y mando. Si bien la planificación incluía mirar hacia adelante y hacer preparativos para el futuro, la organización fue el aspecto más desarrollado y se definió como el aprovisionamiento de todo lo necesario para

la operación del plan. Esta característica se desarrolló a partir del concepto de que una empresa es un organismo social con una estructura organizativa que se asemeja gradualmente al sistema esquelético de un ser humano y caracteriza las cualidades de un gerente. Dirigir es poner en marcha el marco organizativo de una empresa. El término "coordinación" se refiere al proceso de ajustar las proporciones de las tareas completadas para que sean más fáciles de administrar, lo que se define como verificar que todo suceda según lo planeado para identificar errores y evitar que vuelvan a ocurrir. Fayol desarrolla catorce principios de gestión en tres grupos: estabilidad, iniciativa y unidad). Principios de remuneración del trabajo.

Finalmente, siguiendo la teoría de Fayol, llegamos a los procedimientos administrativos, los cuales son vistos como un conjunto de herramientas administrativas prácticas, una perspectiva normativa sobre cómo debe ser una organización y cómo debe ser dirigida, y un conjunto de conocimientos basados en la experiencia personal para la organización.

El ingeniero mecánico estadounidense Taylor desarrolló la Teoría de la Administración Científica para impulsar la productividad empresarial y garantizar el éxito de los gerentes y empleados.

Taylor basa su teoría de la gestión científica en la conocida teoría de la "administración de la iniciativa y los incentivos" desarrollada a finales del siglo XIX. Los trabajadores se desempeñan mejor cuando se les da un incentivo específico, según esta teoría. Taylor cree que es difícil dar lo mejor de uno en el trabajo porque las muchas tareas de la organización no están organizadas ni sistematizadas, y porque siempre hay problemas entre los empleados y los supervisores, lo que hace que la generación de ideas sea más desafiante.

Taylor desarrolló una teoría científica de la gestión basada en cuatro principios:

El desarrollo de una ciencia del trabajo a través del estudio de métodos, tiempos e incentivos para determinar los movimientos necesarios, la inadecuación de los elementos, la irregularidad en el diseño de las

herramientas, la mala ubicación y distribución de los trabajos y el único objetivo de aumentar la productividad a través del trabajo racionalización.

Para elegir a las personas adecuadas para el trabajo, es importante definir las características físicas y mentales que debe poseer un candidato para levantar objetos pesados o largas horas en el trabajo utilizando métodos científicos de selección de trabajadores.

Cooperación amistosa entre patrones y trabajadores para garantizar que todo trabajo se realice de acuerdo con la ciencia ocupacional. Los empleadores tienen la obligación de educar a su personal sobre el valor de la ciencia organizacional y ayudarlos a comprender sus conceptos.

La asignación "casi equitativa" de tareas y responsabilidades entre la gerencia y los empleados ayuda en la planificación del desarrollo de la fuerza laboral.

Taylor estableció una docena de mecanismos para mejorar la administración científica, incluyendo la estandarización de instrumentos y herramientas, sistemas de clasificación e identificación de productos, sistemas de flujo de trabajo, manuales de instrucción de los trabajadores, pago diferencial, supervisión funcional, la idea de trabajo y generosas bonificaciones por su realización.

Por el contrario, la modernización del Estado es un proceso continuo encaminado a mejorar la gestión pública y elevar el nivel de vida de las personas en su conjunto. Las preocupaciones sobre la administración pública y el progreso humano a menudo se centran en la capacidad del Estado para garantizar la felicidad y la prosperidad de sus ciudadanos. Para lograr esto, el gobierno debe ser contemporáneo, orientado a resultados y centrado en las personas. En marzo de 2002, un cambio constitucional en Perú concretó el acuerdo político para reestructurar el estado de pasando de un modelo centralmente controlado a uno descentralizado y unitario .La reforma y modernización del Estado , la descentralización a las regiones y la regionalización son iniciativas que arrancó este acuerdo masivo de revisión constitucional .La élite gobernante y los funcionarios gubernamentales de los

tres niveles de gobierno de Perú, nacional, regional y local, primero deben comprender estos tres procesos y luego diseñar acciones concretas para hacerlos realidad en el país. Es un error pensar que estas son solo tareas del gobierno nacional. Después de convertirse en un estado descentralizado, se deben hacer ciertos ajustes para eliminar los obstáculos para implementar el nuevo sistema.

Como tales, las teorías contemporáneas también forman parte de la base científica, y son así:

Dentro de una organización, la comunicación entre dos o más individuos o grupos genera un entendimiento compartido y un conjunto de sentimientos, lo que se conoce como comunicación organizacional. (Griffin, Phillips & Gully, 2020, p. 360).

Lo que buscamos aquí es que los académicos comprendan la idea de que la comunicación organizacional sirven como una herramienta valiosa para determinar los requisitos y objetivos de una organización y su personal. De Castro, (2017), apunta que el tipo de comunicación que las organizaciones establecen como parte de su cultura o normas se conoce como comunicación organizacional, por lo tanto, los empleados de todos los niveles, los gerentes y sus subordinados directos, y los gerentes y el resto de la organización deben poder hablar libremente entre ellos. (p.15); así mismo Mumby & Kuhn, (2019), menciona que se puede definir la comunicación organizacional como la creación y negociación de sistemas de significado acordados colectivamente a través del uso de prácticas comerciales simbólicas que se enfocan en lograr objetivos organizacionales. (p. 11).; Nicotera, (2020), profundiza que si la comunicación se define como la creación simbólica de significado (mediante la cual se comparte e interpreta la información y mediante la cual se forman y mantienen nuevas relaciones), y si la organización se define como una entidad socialmente colectiva construida a través de intercambios simbólicos de autoridad, entonces. La comunicación organizacional es el proceso de compartir información dentro y entre empresas, con procesos simbólicos que tienen lugar en el marco de las

organizaciones. Esta definición reduce la tensión entre acción y estructura al no dar más peso a una que a la otra. Las organizaciones con sólidas prácticas de comunicación tienen más probabilidades de tener éxito con el tiempo. (p. 8).; Robbins & Coulter, (2018), señala que la comunicación organizacional abarca toda la gama de estilos, canales e infraestructuras de comunicación utilizados dentro de una organización. (p.452).

Para obtener una visión más holística de la comunicación organizacional Griffin, Phillips & Gully (2020) hacen referencia que para el desarrollo de la comunicación organizacional cuenta con las siguientes vías o rutas, tales como:

El término comunicación descendente se refiere al flujo de información entre los superiores de una organización y los inferiores en la cadena de mando. Las comunicaciones en este sentido a menudo se centran en temas como la política de la empresa, los objetivos de rendimiento y las expectativas de los empleados, en los cuales destacan de nivel superior a inferior, mensaje sobre políticas, mensaje sobre tareas y mensaje sobre objetivos de desempeño. (p.361)

La comunicación ascendente ocurre cuando los empleados de nivel inferior hablan con los de nivel superior ; por ejemplo, cuando un compañero de trabajo le dice a un administrador sobre una dificultad que tienen los trabajadores para cumplir con la solicitud de un cliente .Al fomentar la comunicación ascendente, los gerentes pueden estar seguros de que los miembros de su personal entiendan los objetivos e instrucciones, se mantengan informados de cualquier problema o queja de los miembros del personal y fomenten una fuerza laboral comprometida y receptiva al permitir que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias; de qué manera son más notables de nivel inferior a superior, capacidad de informes y expresar ideas.(p.361)

Cuando un miembro de una organización se comunica con otro miembro del mismo nivel en la jerarquía organizacional , es un ejemplo de comunicación horizontal .Con frecuencia, los administradores dependen unos de otros para llevar a cabo sus funciones, lo que hace que la comunicación sea crucial para coordinar recursos y mantener un flujo de trabajo constante

.Incluso cuando se genera una comunicación horizontal entre compañeros de trabajo, es mejor mantener una conducta profesional y evitar el lenguaje confrontativo o negativo y el lenguaje corporal en todas las comunicaciones de la empresa, lo que se destaca son la pluralización de comunicación , inclusión de comunicación, coordinación de recursos, flujo de trabajo y cohesión.(p.362)

Cuando los empleados se comunican entre departamentos y niveles, esto se conoce como comunicación diagonal o cruzada .por ejemplo, si el colega de Ryan, Owen , se pone en contacto con un colega de Ryan en un departamento diferente, estamos ante una comunicación cruzada o diagonal .Este tipo de comunicación es típico entre los equipos que trabajan en proyectos multidisciplinarios que incluyen miembros de varios departamentos y en varios niveles de experiencia, donde sobresale la articulación de comunicación y la diversificación de comunicación.(p.362)

Como nuestra próxima área de investigación, presentaremos teorías respaldadas científicamente sobre habilidades gerenciales, según los autores manifiestan:

La creación de valor para la organización está relacionada con las habilidades gerenciales. De ello se deduce que es obvio que los gerentes pueden ejercer influencia y lo hacen, tanto positiva como negativamente. (Robbins & Coulter p. 7).

Se puede tener en cuenta que, las habilidades gerenciales son recursos esenciales que ayudan a un líder a enfrentar este cambio y guiar a su equipo al éxito en apoyo de las metas y objetivos declarados de la organización. Esto hará posible que el liderazgo defienda los valores corporativos y tenga una administración muy exitosa.

Puesto que Robbins & Judge (2017), señala Otra forma de tener en cuenta las acciones de los gerentes es enfocarse en las habilidades o capacidades que son necesarias para que alcancen sus metas. Los investigadores han descubierto numerosas habilidades que diferencian a los gerentes eficaces de

los ineficaces. Para convertirse en un gerente eficaz y comprensivo, uno debe poseer cada una de estas habilidades, cada una de las cuales es importante. (p. 8).

Por otro lado, Franklin (2019), manifiesta que es fundamental para desarrollar las habilidades requeridas por una organización para lograr los resultados necesarios para posicionarse y lograr ventajas competitivas sostenibles es la educación y experiencia que los gerentes o administradores adquieren a lo largo de su vida profesional. (p. 7).

Según Arroyo (2023), manifiesto que el término habilidades generales, se refiere a "habilidades blandas" o "aquellas habilidades específicas de la propia actividad", que se reflejan en el comportamiento, los valores, la actitud y la fuerza de voluntad de uno y brindan una perspectiva más completa e integrada. El conjunto de habilidades que permiten trabajar bien con los demás, comprometerse, comunicarse y lograr resultados está formado por habilidades gerenciales. (p. 288).

Alemu & Hamid (2021), sostiene que la capacidad de traducir el conocimiento en acciones que se traduzcan en el desempeño deseado es una habilidad. Las habilidades que les permiten ayudar a otros a ser productivos en el trabajo son las que son realmente cruciales para los directores. El dominio de gestión proporciona una base de conocimientos para las primeras etapas de formación de habilidades en las áreas de gestión y liderazgo. (p. 21). Los autores de la investigación, Robbins & Coulter (2018), resalta tres tipos de habilidades gerenciales:

Ser el primero en utilizar las habilidades técnicas para completar las tareas laborales. Los gerentes de primera línea necesitan especialmente estas habilidades porque son responsables de supervisar a los trabajadores que usan maquinaria y métodos para crear los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Los empleados con excelentes habilidades técnicas a menudo se convierten en gerentes de primera línea, donde se priorizan el conocimiento del servicio, la estrategia, el logro de objetivos y los recursos. (pág. 11).

La capacidad de trabajar bien tanto solo como en equipo está justo detrás de las habilidades interpersonales como un rasgo esencial. Dado que se requiere que todos los gerentes interactúen con otros, estas habilidades son útiles en cualquier nivel administrativo. Los gerentes pueden sacar el máximo provecho de sus subordinados si poseen fuertes habilidades interpersonales. Pueden conectarse con su equipo, motivarlos, guiarlos e infundirles una sensación de entusiasmo y confianza. En líneas generales encontramos las siguientes características, el control del tiempo, la comunicación, la confianza y la motivación. (p. 12).

Finalmente, los gerentes hacen uso de sus habilidades conceptuales para pensar y dar sentido a las situaciones difíciles. Los gerentes con tales habilidades pueden ver el panorama general, dar sentido a las relaciones entre las partes de la organización y determinar dónde ubicar el negocio en el panorama más amplio. Estas habilidades son especialmente cruciales para los gerentes de alto nivel, donde se precisan dentro de estas habilidades la eficacia laboral, la estructura del trabajo y los cambios. (p. 12)

III. METODOLOGÍA

El tipo de investigación, se decidió que la metodología utilizada en este estudio sería la hipotética deductiva , que es un componente de un anuncio general o resultados derivados de investigaciones anteriores que se obtuvieron como consecuencia de la investigación observacional, de los cuales se derivan una hipótesis o predicciones , que se contrastan o prueban para su aceptación o rechazo mediante confirmación .o verificar la proposición general o hipótesis presentada al inicio relacionado con el estudio. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 46).

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es básica según Hernandez – Sampieri (2018) ya que ella se va a generar la creación de nueva información e ideas.

Este trabajo se ajusta al perfil de un estudio descriptivo , cuyo objetivo es describir la naturaleza del objeto de estudio , algún aspecto del mismo , sus componentes , clases, categorías o las relaciones que se pueden establecer entre ellos, varias cosas es un hecho, sustentar una afirmación o probar una hipótesis .Se entiende como el proceso de poner en palabras las cualidades de las cosas, las personas, las situaciones, las cosas y otros seres vivos de tal manera que alguien que los lea o los entienda pueda visualizarlos en su mente . (Niño, V, 2019,p.33).

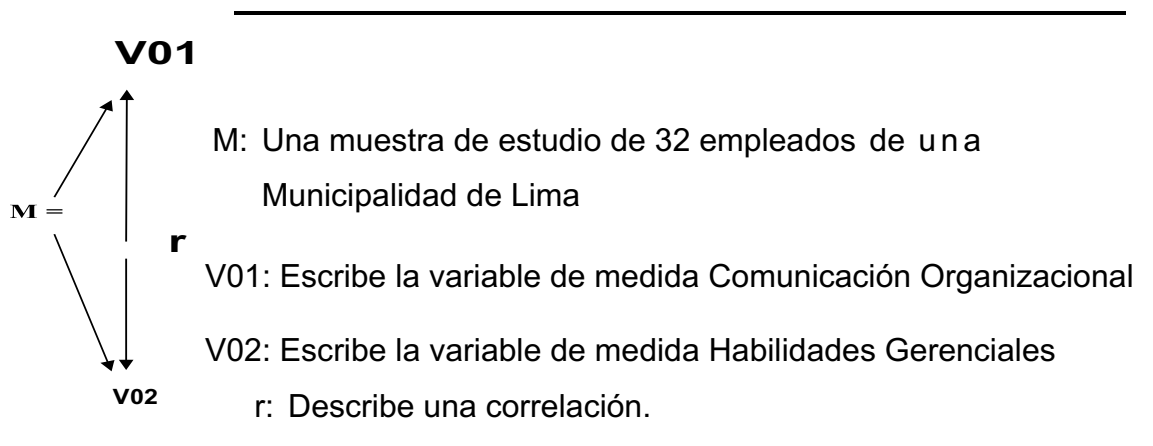
Dadas las conexiones realizadas, podemos decir que se trata de un estudio correlacional, ya que, en su análisis de correlación, uno intenta notar las conexiones entre dos o más variables sin intervenir para cambiarlas o establecer vínculos causales o influyentes entre ellas. Sin embargo, uno puede predecir dependiendo de los valores de otras variables que se ha encontrado que se correlaciona con ella. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 60).

Comúnmente se acepta que el diseño de investigación no es experimental porque el investigador no tiene influencia sobre si los fenómenos bajo estudio ocurrieron en el pasado. Por lo tanto, el enfoque de la investigación está en analizarlos y señalar sus posibles causas y consecuencias. En este tipo de investigación, las variables no se manipulan de ninguna manera; más bien, los investigadores simplemente los observan o miden y luego analizan los resultados. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 59).

De igual forma los diseños transeccionales o transversales recopilan datos en una sola instancia y durante un período de tiempo discreto. Normalmente, su objetivo es: Explicar cómo llegó a existir un conjunto de variables en un conjunto dado de casos; evaluar un grupo, una comunidad, un evento, un fenómeno o un entorno a lo largo del tiempo. (Hernández – Sampieri & Mendoza, 2018, p.176).

El siguiente diagrama muestra la conexión entre las variables V1 y V2, asumiendo:

Tabla 1 - Diagrama de escenario de variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

El próximo estudio, por lo tanto, adopta un enfoque cuantitativo, para analizar y comprender los números, indicadores y estadísticas

asociados con el diseño de estudio, objeto de investigación enfatiza hacer preguntas muy precisas sobre ¿cómo? y ¿cuándo? ocurre el fenómeno en estudio. Esto ayuda al investigador a recopilar datos que pueden ser representada numéricamente para el análisis. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 59).

3.2. Variables y operacionalización

Las variables, además de estar directamente relacionadas con la (s) hipótesis que se están probando, las variables también deben estar relacionadas con el problema planteado, el marco teórico y la metodología que se utiliza. Están relacionados no solo con la hipótesis o las hipótesis que se están probando, sino también con el tema planteado, el marco teórico y la metodología que se propone. (Niño, V, 2019,p.58).

Dimensiones, estas se derivan de las variables teóricas para poder entender mejor las teóricas. Estos componentes de la variable abstracta también se denominan subvariables o dimensiones de la variable. (Ñaupás et al., 2018,p.258).

Los indicadores son útiles para medir las llamadas " referencias empíricas ", que pueden incluir cosas como las acciones de las personas, los pensamientos y las condiciones objetivas bajo las cuales ocurren las cosas o los fenómenos. (Niño, V, 2019,p.60).

Para un investigador la operacionalización es el proceso mediante el cual una variable teórica se transforma en indicadores, elementos o equivalentes empíricamente verificables y medibles. La definición conceptual y operativa de la variable sirve como base sobre la cual se construye la operacionalización. (Solís, 2013, citado por Hernández – Sampieri & Mendoza, p. 243 2018).

Se tiene las siguientes variables de estudio:

Variable 01 : Comunicación Organizacional

Variable 02 : Habilidades Gerenciales

Definición conceptual

Variable: Comunicación Organizacional

Según Griffin et al., (2020)." La comunicación organizacional se refiere al intercambio de conocimientos y emociones entre individuos y equipos dentro de una organización."(p.360)

Variable: Comunicación Organizacional

Definición operacional

La comunicación organizacional se calificará según su modalidad, tipología, como: ascendente, descendente, horizontal y diagonal o cruzada; en el análisis de sus atributos o características mediante un cuestionario de respuestas cerradas.

En la presente investigación la comunicación organizacional sus dimensiones están representadas en cuatro rutas o vías, también se detallan sus indicadores:

1. Descendente
 - De nivel superior a inferior
 - Mensaje sobre políticas
 - Mensaje sobre tareas
 - Mensaje sobre objetivos de desempeño
2. Ascendente
 - De nivel inferior a superior
 - Capacidad de informes
 - Expresar ideas
3. Horizontal
 - Pluralización de comunicación
 - Inclusión de comunicación
 - Coordinación de recursos
 - Flujo de trabajo
 - Cohesión.

4. Diagonal o Cruzada
 - Articulación de comunicación
 - Diversificación de comunicación.

Definición conceptual

Variable: Habilidades Gerenciales

Según Robbins & Coulter (2018), señala "Las habilidades gerenciales son importantes en el proceso de creación de valor para la empresa. Por lo tanto, está claro que los gerentes pueden ejercer y ejercen influencia, tanto positiva como negativamente." (p.7)

Definición operacional

Variable: Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales se evalúan tomando en cuenta las habilidades técnicas, habilidades intrapersonales y las habilidades conceptuales; mediante el uso de una encuesta de preguntas cerradas basada en características observables.

En cuanto a la variable de habilidades gerenciales las dimensiones están establecidas en tres tipos y se detallan sus indicadores:

- 1.- Habilidades técnicas
 - Conocimiento al servicio
 - Estrategias
 - Logro de metas
 - Recursos.
- 2.- Habilidades intrapersonales
 - Control de equipo
 - Comunicación
 - Confianza
 - Motivación
- 3.- Habilidades conceptuales
 - Toma de decisiones

- Crecimiento empresarial
- Eficacia laboral
- Estructura de trabajo
- Cambios

3.3. Población, Unidad de análisis

La exploración realizada conto con una población de 32 trabajadores administrativos (técnicos, secretarias) y especialistas (profesionales de carrera) de la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

Población

El investigador relata en este contexto, "población" podría entenderse como la suma de todas las unidades de estudio que cumplen los criterios para clasificar como tal. Las personas, las cosas, los grupos de cosas, las obras de arte o incluso los fenómenos pueden servir como unidades de investigación si exhiben las características necesarias. (Ñaupas et al., 2018, p.334).

Tabla 2 - Población de estudio

Personal	f	%
Administrativos	12	33.3
Especialistas	20	66.6
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Otros se refieren a lo que llamamos técnicas como métodos, herramientas o instrumentos. Está claro que los autores no están de acuerdo en la terminología una vez más. Y, como en otros casos, no parece que el uso de ninguno de estos términos sea problemático siempre que se especifiquen sus significados y no se mezclen al azar. Las técnicas que se discuten aquí son los procedimientos específicos que, a medida que se ha desarrollado el método científico, han tenido que usarse en la investigación para obtener la información o los datos necesarios. (Niño, V, 2019,p.61).

Técnicas: incluyen operaciones, procedimientos o actividades métodos como entrevistas y observaciones se utilizan en la investigación. Al referirse a los procedimientos de investigación, algunas personas se refieren a ellos como "métodos". A veces también se mencionan como herramientas de investigación o como medios. (Niño, V, 2019,p.27).

Instrumentos de recolección de datos

Estas son las herramientas conceptuales o materiales utilizadas para recopilar datos e información a través de preguntas que requieren respuestas del sujeto de investigación. Asuma varias posiciones de acuerdo con las técnicas fundamentales que se utilizarán. Estos instrumentos que incluyen preguntas o items se crean según objetivos (investigación cualitativa) o según hipótesis y variables (investigación cuantitativa). (Ñaupás et al., 2018, p. 273), para este estudio utilizamos una escala de Likert con cinco posibles respuestas para este estudio. Las medidas se especifican en el cuestionario.

Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas que pueden o no ser formuladas directamente en entrevistas o encuestas. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 52).

Encuesta

Esta técnica permite la recolección de datos y la comprensión del juicio o evaluación de individuos elegidos sobre temas predeterminados mediante el uso de cuestionarios previamente desarrollados. (Pimienta & De la Orden, 2017, p. 52).

Validez

El término validez se refiere a la capacidad de una herramienta para representar, describir o predecir con precisión la característica de interés para el examinador. El grado de precisión con el que una herramienta de medición mide lo que pretende medir es lo que se entiende por validez. (Ñaupas et al., 2018, p. 276). Debe enfatizarse que la confiabilidad de los expertos fue verificada por profesionales, garantizando que mis variables son representativas y de gran interés para sus investigaciones.

Lo que queremos decir con validez de contenido es el grado en que una herramienta determinada representa con precisión un cierto cuerpo de conocimiento o conjunto de datos. (Ñaupas et al., 2018, p. 276).

Tabla 3 - Validez – Juicio de expertos

Variable	Validador	Dictamen
Comunicación Organizacional y Habilidades Gerenciales	Doctora Panche Rodríguez, Odoña Beatriz	Aplicable
	Maestro Larroche Cueto, Benito	Aplicable
	Doctor Sandoval Nizama, Genaro Edwin	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

Cuando las mediciones se realizan de forma consistente a lo largo del tiempo y entre aplicaciones para diferentes personas con el mismo nivel de capacitación, un instrumento se considera confiable. (Ñaupas et al., 2018, p. 277).

El alfa de Cronbach mide la confiabilidad de una escala de medición. Para la exploración se utiliza el alfa de Cronbach , que nos permite sondear con mayor precisión las variables y conocer cómo se relacionan entre sí y qué papel juegan dentro de la empresa (Hernandez,2018, p. 228)

Aquí profundizaremos en el análisis de confiabilidad realizado en las preguntas del conjunto de datos Variable I : Comunicación Organizacional.

Tabla 4 - Resumen de procesamiento de casos – Variable I : Comunicación Organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Tabla 5 - Medición de la confiabilidad de la variable Comunicación Organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	17

Fuente: Procesamiento interno, Alfa de Cronbach con SPSS versión 29

Se realizó una prueba con 32 empleados y la herramienta arrojó un resultado de 0.97, brindándonos evidencia que resultó ser muy confiable, como se detalla en el informe. (Hernandez - Sampieri, et al., 2014, p 208)

Variable II : Habilidades Gerenciales

Tabla 6 - Resumen de procesamiento de casos – Variable 02: Habilidades Gerenciales.

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos		
Válido	32	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	32	100,0

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Tabla 7 - Medición de la confiabilidad de la variable Habilidades Gerenciales

Medición de Habilidades Gerenciales.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	14

Fuente: Procesamiento interno, Alfa de Cronbach con SPSS versión 29

Se realizó una prueba con 32 empleados y la herramienta arrojó un resultado de 0,962 brindándonos evidencia que resultó ser muy confiable, como se detalla en el informe. (Hernandez - Sampieri, et al., 2014, p 208)

3.5. Procedimientos

Como primer paso, es necesario conocer bien el contexto en el que se lleva a cabo la investigación; _ esto significa poder identificar un escenario problemático que pueda favorecer el crecimiento de tu ciencia, y se cuente con la municipalidad para hacerlo (de ahí la importancia de las convenciones de nomenclatura de la tesis).

Luego procedemos con revisión de la literatura o establecimiento de los fundamentos teóricos, el marco metodológico y el marco conceptual general del estudio.

Seguido, de la determinación del marco teórico, que ayuda a sentar las bases para estudios posteriores.

En el penúltimo procedimiento, se desarrolla el marco metodológico de acuerdo con el marco de investigación proporcionado por la universidad; el instrumento es el cuestionario, que luego se somete a juicio de expertos y se valida mediante el Alfa de Cronbach; Se destaca que el consentimiento informado es un principio necesario de la ética de la información.

Finalmente, la Implementación del cuestionario, procesamiento de los resultados y conclusión de la investigación mediante el desarrollo de debates, recomendaciones y conclusiones.

3.6. Método de análisis de datos

La estadística descriptiva es un grupo de técnicas para organizar y resumir datos para una presentación informativa. (Mason, Lid, & Marchal, 2001, citado por Ñaupas et al., p. 419, 2018)

Con eso en mente, el propósito de este análisis estadístico es mostrar adecuadamente las características de los datos que pertenecen al conjunto. Como campo de estudio en sí mismo, la estadística descriptiva se puede aplicar a cualquier disciplina que trate con datos cuantitativos. Útil enseñanza entre una amplia gama de otros campos, la gestión y la ingeniería. Las medidas de presentación de datos, como resúmenes, tablas y figuras, son medios efectivos para transmitir sus características más destacadas. Por esta razón, el

procesamiento de datos se ha convertido en un componente crucial de la gestión moderna de la información. (Ñaupas et al., 2018, p. 418).

Para el ingreso de datos al sistema se utilizó la última versión del SPSS 29, recolectando datos que permitieron verificar el estudio científico.

3.7. Aspectos éticos

La Universidad César Vallejo revisó su código de ética para la investigación en su más reciente resolución (2020), señalando que ahora es necesario seguir una serie de procedimientos y estándares que aseguren el respeto de los principios éticos para realizar investigaciones científicas. Esto ayuda a proteger la autonomía individual, el bienestar de los participantes y las prácticas de investigación responsables y éticas es de suma importancia en cada estudio.

Este esfuerzo de investigación mantiene la confidencialidad y objetividad en cuanto a su contenido, valorando y respetando los derechos de los autores cuya obra aparece en la obra. Mientras tanto, la gestión ética y responsable de la empresa se desarrolla en su entorno. El respeto, el trato justo, la honestidad y la comunicación abierta son pilares fundamentales para el desarrollo y progreso de sus empleados.

IV. RESULTADOS

Prueba de Hipótesis Estas interpretaciones están abiertas a debate, aunque emergen consistentemente a través de varios autores. (Hernández – Sampieri & Mendoza, 2018, p. 346).

Correlación entre las variables Comunicación Organizacional y Habilidades Gerenciales:

H 0: No existe relación entre Comunicación Organizacional y Habilidades Gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

H 1: Existe relación entre Comunicación Organizacional y Habilidades Gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

Tabla 8 - Prueba de Hipótesis

Correlaciones

			COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	HABILIDADES GERENCIALES
Rho Spearman	de COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,928**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	32	32
	HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	,928**	1,000
Sig. (bilateral)		<,001	.	
N		32	32	

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Interpretación:

La variable Comunicación Organizacional, se relaciona significativamente con la variable habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre las variables porque la correlación de Rho Spearman es de 0.928, lo que representa una muy fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05

Correlación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas:

H 0: No existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

H 1: Existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

Tabla 9 - Prueba de Hipótesis

Correlaciones

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	HABILIDADES TÉCNICAS
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación de 1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.
		N	32
	HABILIDADES TÉCNICAS	Coeficiente de correlación de ,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001
		N	32

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Interpretación:

La variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0.848, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05.

Correlación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas:

H 0: No existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

H 1: Existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022

Tabla 10 - Prueba de Hipótesis

Correlaciones

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	HABILIDADES INTRAPERSONALES
Rho de Spearman	de COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,837**
		N	. <,001
de HABILIDADES INTRAPERSONALES		Coeficiente de correlación	32
		Sig. (bilateral)	32
		N	,837**
		Sig. (bilateral)	<,001
		N	32

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Interpretación:

La variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Intrapersonales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación Se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0,837, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05.

Correlación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Conceptuales:

H 0: No existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Conceptuales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

H 1: Existe relación entre la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Conceptuales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.

Tabla 11 - Prueba de Hipótesis

Correlaciones

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	HABILIDADES CONCEPTUALES
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1,000	,900**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	32	32
HABILIDADES CONCEPTUALES	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	,900**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	32	32

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

Fuente: Procesamiento interno con SPSS versión 29

Interpretación:

La variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Conceptuales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0,900, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05

V. DISCUSIÓN

A raíz de los resultados, la discusión muestra que la comunicación organizacional y las habilidades gerenciales están altamente correlacionadas en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, lo que confirma la hipótesis de base del estudio.

Bhanugopan, et al. (2017), en su artículo científico “Escasez de habilidades gerenciales y los efectos inminentes de las características organizacionales: evidencia de China”, los resultados revelaron que las características organizacionales tenían un impacto positivo significativo en los niveles de aptitud de los gerentes, y que había vacantes difíciles de cubrir causadas por la escasez de habilidades técnicas en todos los tipos de organizaciones. En la tabla número 29 se observa que, del total de los encuestados, el 56,25% considera que a veces, el 25,00% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. Ser el primero en utilizar las habilidades técnicas para completar las tareas laborales. Los gerentes de primera línea necesitan especialmente estas habilidades porque son responsables de supervisar a los trabajadores que usan maquinaria y métodos para crear los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Los empleados con excelentes habilidades técnicas a menudo se convierten en gerentes de primera línea, donde se priorizan el conocimiento del servicio, la estrategia, el logro de objetivos y los recursos. (pág. 11).

Anggraeni (2020) también nos da aportes “Comunicación Organizacional, Aprendizaje Organizacional y Actitud hacia el Cambio: Efecto Mediador del Compromiso Organizacional de los Empleados del Sector Público”, en este estudio se encontró sobre la base de las conclusiones críticas del estudio, para aumentar la actitud positiva hacia el cambio, se sugiere a los líderes de las agencias gubernamentales regionales que mejoren continuamente la comunicación, la participación laboral y el aprendizaje organizacional, a fin de apoyar los esfuerzos por aumentar el compromiso de los empleados en sus organizaciones. Los resultados mostraron que la

comunicación organizacional apoya el desarrollo personal y el desempeño de los empleados, tanto emocional como intelectualmente donde pueden expresar sus ideas, en un ambiente de apertura y preocupación por los empleados, de modo que los empleados se sientan comprendidos. Por lo tanto, se recomienda que los líderes de las agencias gubernamentales regionales continúen creando un entorno de trabajo que apoye la sinergia y la participación de los empleados que permitiéndole expresara sus ideas tendrán una mejor comunicación de forma ascendente en beneficio de la organización. En la tabla número 20 se evidencia que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 43,75% considera que casi nunca y a veces, el 6,25% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. La comunicación ascendente ocurre cuando los empleados de nivel inferior hablan con los de nivel superior ; por ejemplo, cuando un compañero de trabajo le dice a un administrador sobre una dificultad que tienen los trabajadores para cumplir con la solicitud de un cliente .Al fomentar la comunicación ascendente, los gerentes pueden estar seguros de que los miembros de su personal entiendan los objetivos e instrucciones, se mantengan informados de cualquier problema o queja de los miembros del personal y fomenten una fuerza laboral comprometida y receptiva al permitir que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias; de qué manera son más notables de nivel inferior a superior, capacidad de informes y expresar ideas.(p.361)

Manafzadeh, et al., (2018) en su investigación “Evaluación de la Comunicación Organizacional Efectiva sobre el Silencio Organizacional y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional”, Concluyendo que la comunicación eficaz con la participación de todos los colaboradores donde prime la comunicación ascendente de los niveles inferiores a superiores, ya que es uno de los factores efectivos para reducir el silencio organizacional El silencio organizacional tiene un efecto irrevocable en la reducción de la participación de los empleados. La comunicación eficaz y correcta en la organización es siempre uno de los componentes importantes del éxito de la gestión. Se ha demostrado que, si no existe una comunicación correcta en la

organización, la circulación de los asuntos se altera. La implementación de los objetivos de una decisión estratégica requiere la creatividad y la acción simultánea del personal, y ambas requieren un espíritu de cooperación voluntaria, por lo que uno de los principales desafíos de la administración es cómo participar en esta colaboración. En la tabla número 16 se puede evidenciar que, del total de los encuestados, el 9,38%, y el 53,13% considera que casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. La comunicación ascendente ocurre cuando los empleados de nivel inferior hablan con los de nivel superior ; por ejemplo, cuando un compañero de trabajo le dice a un administrador sobre una dificultad que tienen los trabajadores para cumplir con la solicitud de un cliente .Al fomentar la comunicación ascendente, los gerentes pueden estar seguros de que los miembros de su personal entiendan los objetivos e instrucciones, se mantengan informados de cualquier problema o queja de los miembros del personal y fomenten una fuerza laboral comprometida y receptiva al permitir que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias; de qué manera son más notables de nivel inferior a superior, capacidad de informes y expresar ideas.(p.361)

Adigüzel & Küçükoğlu (2020), en su estudio científico, de acuerdo con los resultados del análisis, las cargas de trabajo y la comunicación organizacional de los empleados evitan que los empleados se sientan solos. Al mismo tiempo, la intensidad del trabajo y la comunicación organizacional afectan positivamente a la eficacia organizacional, Lo más importante es que los gerentes deben conocer sus empleados, conocer sus capacidades, hacer correctamente su distribución de puestos y garantizar que los empleados entiendan las políticas, las tareas y los objetivos de su desempeño. Los gerentes definitivamente deben resolver posibles conflictos en caso de falla de comunicación interna y tomar medidas necesarias al respecto. Es necesario pensar que la organización los estudios de comunicación para personas que trabajan en diferentes sectores agregarán valor a las organizaciones y prevenir muchos problemas. Los gerentes deben prestar atención a estos temas, ya que el nivel de gestión es abarcador, los empleados son satisfechos tanto con su trabajo como con su organización, y

que los empleados estén siempre pensando en cómo aportar a la organización. En la tabla número 15 se muestra que, del total de los encuestados, el 9,38%, el 21,88% y el 43,75% considera que nunca, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. El término comunicación descendente se refiere al flujo de información entre los superiores de una organización y los inferiores en la cadena de mando. Las comunicaciones en este sentido a menudo se centran en temas como la política de la empresa, los objetivos de rendimiento y las expectativas de los empleados, en los cuales destacan de nivel superior a inferior, mensaje sobre políticas, mensaje sobre tareas y mensaje sobre objetivos de desempeño. (p.361)

Sánchez et al.(2020), en su artículo concluyo que las competencias gerenciales, tiene un efecto positivo en el proceso de toma de decisiones y fomentan procesos colaborativos en las empresas estudiadas, motivan y comunican para lograr objetivos y crear ventajas competitivas, Esto demostró que el liderazgo es un predictor significativo del éxito organizacional en la muestra de organizaciones de servicio público del estudio; la muestra del estudio también mostró que se fomentaban relaciones con los empleados y los ejecutivos de las organizaciones de la muestra del estudio para facilitar la cooperación y proyectos. Sin embargo, la empatía promueve la gestión de las relaciones laborales. de las emociones de los empleados, previniendo y resolviendo conflictos que afectan los indicadores de gestión empresarial. En la tabla número 37 se presenta que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. Finalmente, los gerentes hacen uso de sus habilidades conceptuales para pensar y dar sentido a las situaciones difíciles .Los gerentes con tales habilidades pueden ver el panorama general , dar sentido a las relaciones entre las partes de la organización y determinar dónde ubicar el negocio en el panorama más amplio .Estas habilidades son especialmente cruciales para los gerentes de alto nivel, donde se precisan dentro de estas habilidades la eficacia laboral, la estructura del trabajo y los cambios. (p. 12)

Chapa, et al.,(2022), concluyeron en definitiva, el desafío es incentivar la generación de bienestar social en todos los ámbitos sociales del país , siempre que las instituciones correspondientes apliquen acciones planificadas de formación, capacitación continua , estructuración de puestos y control para el aprovechamiento eficiente de los recursos .Se recomienda que el estado desarrolle cursos sobre gestión de contratos y habilidades gerenciales para la organización eficiente del lugar de trabajo en sus instituciones de educación superior, con exposición a empleados calificados del sector público como instructores; el personal también debe estar sensibilizado y capacitado para este tipo de gestión del sector público ; y finalmente, se debe proponer un nuevo marco legal. En la tabla número 41 se revela que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. Finalmente, los gerentes hacen uso de sus habilidades conceptuales para pensar y dar sentido a las situaciones difíciles .Los gerentes con tales habilidades pueden ver el panorama general , dar sentido a las relaciones entre las partes de la organización y determinar dónde ubicar el negocio en el panorama más amplio .Estas habilidades son especialmente cruciales para los gerentes de alto nivel, donde se precisan dentro de estas habilidades la eficacia laboral, la estructura del trabajo y los cambios. (p. 12)

Mora (2022) se concluye que las habilidades gerenciales de quienes toman decisiones son fundamental para el éxito de la organización en su conjunto. El desarrollo de una visión compartida de los objetivos de la organización se ve favorecido por la adquisición de habilidades intelectuales, técnicas y de gestión humana. Algunos indicadores de legitimidad propuestos en la literatura incluyen la percepción de los subordinados sobre la idoneidad del jefe para el trabajo, la capacidad del jefe para gestionar la calidad en su desempeño y el nivel de respeto de los subordinados hacia el jefe. En la tabla número 37 se presenta que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. Finalmente, los

gerentes hacen uso de sus habilidades conceptuales para pensar y dar sentido a las situaciones difíciles .Los gerentes con tales habilidades pueden ver el panorama general , dar sentido a las relaciones entre las partes de la organización y determinar dónde ubicar el negocio en el panorama más amplio .Estas habilidades son especialmente cruciales para los gerentes de alto nivel, donde se precisan dentro de estas habilidades la eficacia laboral, la estructura del trabajo y los cambios. (p. 12)

Vargas, et al., (2022), en conclusión, los resultados confirmaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones y la eficacia profesional en la consecución de objetivos .Se descubrió una correlación positiva similar y estadísticamente significativa entre la dimensión transformadora , el estilo de liderazgo transaccional y la eficacia profesional .Si bien no se encontró correlación entre un estilo de gestión de no intervención y la eficacia profesional .Los hallazgos respaldan las hipótesis teóricas que vinculan los constructos de medición de competencias con la educación profesional en comunicación organizacional y resaltan la importancia del desarrollo de habilidades para garantizar el desempeño laboral y la comercialización. En la tabla número 21 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 18,75% y el 37,50% considera que nunca y a veces, el 25,00% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. Ser el primero en utilizar las habilidades técnicas para completar las tareas laborales. Los gerentes de primera línea necesitan especialmente estas habilidades porque son responsables de supervisar a los trabajadores que usan maquinaria y métodos para crear los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Los empleados con excelentes habilidades técnicas a menudo se convierten en gerentes de primera línea, donde se priorizan el conocimiento del servicio, la estrategia, el logro de objetivos y los recursos. (pág. 11).

Orihuela et al., (2021) concluyeron que las competencias gerenciales en áreas como la comunicación, la confianza y la motivación tenían un efecto directo impacto en qué tan bien las instituciones manejan la rotación de

personal. Es decir, la gestión de la transición docente mejorará si el director de la institución educativa cultiva sus competencias gerenciales.

En la tabla número 35 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 43,75% y el 18,75% considera que, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. La capacidad de trabajar bien tanto solo como en equipo está justo detrás de las habilidades interpersonales como un rasgo esencial. Dado que se requiere que todos los gerentes interactúen con otros, estas habilidades son útiles en cualquier nivel administrativo. Los gerentes pueden sacar el máximo provecho de sus subordinados si poseen fuertes habilidades interpersonales. Pueden conectarse con su equipo, motivarlos, guiarlos e infundirles una sensación de entusiasmo y confianza. En líneas generales encontramos las siguientes características, el control del tiempo, la comunicación, la confianza y la motivación. (p. 12).

Jaramillo et al., (2021), concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en las instituciones educativas de la UGEL 11 Cajatambo. Es vital enfatizar, en estos párrafos finales, que la motivación tiene un gran impacto en las interacciones interpersonales y el trabajo en equipo de trabajo de la UGEL N°11, Cajatambo. En otras palabras, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal educativo se beneficiarán enormemente si el director tiene la capacidad de motivar a su equipo. En la tabla número 36 se revela que, del total de los encuestados, el 31,25% y el 18,75% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta. La capacidad de trabajar bien tanto solo como en equipo está justo detrás de las habilidades interpersonales como un rasgo esencial. Dado que se requiere que todos los gerentes interactúen con otros, estas habilidades son útiles en cualquier nivel administrativo. Los gerentes pueden sacar el máximo provecho de sus subordinados si poseen fuertes habilidades interpersonales. Pueden conectarse con su equipo , motivarlos , guiarlos e infundirles una sensación de entusiasmo y confianza. En líneas generales encontramos las siguientes

características, el control del tiempo, la comunicación, la confianza y la motivación. (p. 12).

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la variable Comunicación Organizacional, se relaciona significativamente con la variable habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre las variables porque la correlación de Rho Spearman es de 0.928, lo que representa una muy fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05, en consideración a que los colaboradores no realizan procedimientos en sus tareas, que están sistematizados en un flujograma y quienes representan la gerencia son profesionales muy poco competentes con experiencia en el servicio brindado.

2. Se logro determinar que la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Técnicas, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0.848, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05, en consideración a que los colaboradores tienen una baja comunicación proactiva y los informes reportados hacia la gerencia sean poco confiables y seguros, a su vez la gerencia proporciona pocas estrategias a las áreas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad.

3. Se determinó que la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Intrapersonales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación Se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0,837, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05,

en consideración a que la delegación de tareas y su resultado no es de buen nivel de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo, a que también es debido a la poca presencia física de los jefes en el área no es tampoco para reconocer los logros.

4. Se logro determinar que la variable Comunicación Organizacional y la dimensión Habilidades Conceptuales, en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022, según la correlación se acepta la relación positiva entre la dimensión y la variable porque la correlación de Rho Spearman es de 0,900, lo que representa una fuerte correlación positiva entre las variables, y el estadístico Sig = 0,001 es menor que el umbral de significación estadística en el trabajo, lo que es 0,05, en consideración a que los mensajes no de conocimientos de todas la áreas y no es identificado claramente en el momento oportuno y que las decisiones tomadas por la gerencia no necesariamente son el resultado del consenso.

VII. RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación, se hicieron las siguientes recomendaciones:

1. A la oficina general de administración y finanzas municipal se recomienda la entrega y la capacitación de objetivos, políticas internas y reglamento de organización y funciones (ROF) y se contrate personal con experiencia o con conocimientos al cargo a laborar, como un medio para hacer que estos procedimientos sean obligatorios en todos los ámbitos para todas las unidades funcionales de la organización y su personal.
2. A la oficina general de administración y finanzas municipal, la comunicación entre los jefes y los servidores públicos deben ser constante; para que se tengan claro las estrategias y tareas a desarrollar sobre los conflictos, reclamos y productividad se debe realizar procedimientos administrativos estandarizados, mediante un sistema y asegurar su continuidad, para el beneficio de la entidad municipal y la ciudadanía.
3. A la oficina general de administración y finanzas municipal, se recomienda mejorar la información y la comunicación proporcionada, asegurándose de que sea precisa y relevante. Esto se debe a que cuando hay más datos con los que trabajar, es más fácil encontrar soluciones creativas a los problemas y encontrar el punto óptimo donde se encuentran la productividad y la eficiencia, además se debe de reconocer los éxitos y esfuerzos del equipo, alentándolos a mejorar a través de elogios y críticas constructivas, tener reuniones retrospectivas periódicas, que se coordine de manera efectiva y, sobre todo, que sea asertivo en las comunicaciones oficiales.
4. A la oficina general de administración y finanzas municipal se recomienda diversificar los canales, no solo para su difusión, también para escuchar opiniones y sugerencias de los empleados de forma directa, ya que le permitiría aportar transparencia en las decisiones de gestión y ganarse la confianza de su plantilla fomentando relaciones positivas.

REFERENCIAS

- Abebe, A.y Abdelsalam, H. (2021) Introduction to Business Management. India : Editorial Notion Press.
<https://books.google.com.pe/books?id=XyZXEAAAQBAJ&pg=PT39&dq=managerial+skills&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj3sp2yma78AhXMr5UCHbs7Bh84RhDoAXoECAQQAg#v=onepage&q=managerial%20skills&f=false>
- Adigüzel, Z., & Küçükoğlu, İ. (2020). Examining of Loneliness and Organizational Effectiveness Based on Work Density and Organizational Communication in Organizations. Balikesir University Journal of Social Sciences Institute, 23(43), 159–179. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.684240>
- Anggraeni, A. (2020). Organizational Communication, Organizational Learning, and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees: Acces la Success. Calitatea, 21(178), 15-19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-communication-learning-attitude/docview/2442967469/se-2>
- Arroyo, R.(2023) Habilidades gerenciales - 3ra edición: Desarrollo de destrezas, competencias. Colombia: Ecoe Ediciones
<https://books.google.com.pe/books?id=042bEAAAQBAJ&pg=PA288&dq=habilidades+gerenciales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjK7-qY7Kz8AhXCrpUCHTDCDqIQ6AF6BAgGEAl#v=onepage&q=habilidadess%20gerenciales&f=false>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organization Behavior through the Mediation of Perceived Organization. Innovar, vol.30(no.75), 87-98. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-
- Bernal, C (2016) Metodologia de la investigacion. Cuarta edicion. Colombia: Pearson educacion de Colombia SAS

- Bhanugopan, R., Wang, Y., Lockhart, P., & Farrell, M. (2017). Managerial skills shortages and the impending effects of organizational characteristics: Evidence from China. *Personnel Review*, 46(8), 1689-1716. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2016-0093>
- Chapa E., Tejada M., & Méndez, M. (2022). Habilidades gerenciales en adquisiciones estatales: Efectos en generación de bienestar social. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3893-3910. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2136
- De Castro, A. (2017) Manual práctico de Comunicación Organizacional. España: Editorial Verbum. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+de+comunicacion+organizacional&ots=ZD04pvhGOg&sig=nCb-vMRnk6EK9i1kZAqkidqny_l#v=onepage&q&f=false
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito C, J., y Díaz, L.(2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Franklin, E. (2019). Introducción a la administración: evolución, aplicaciones y tendencias. Cengage Learning. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9534>
- Griffin, R., Phillips, J., Gully, S.(2020). Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones. Cengage Learning. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9979>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Issitt, M. (2022). General Systems Theory. Salem Press Encyclopedia.

- Manafzadeh, M. , Ghaderi, E., Moradi, M., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of Effective Organizational Communication on Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1), 24-30. <https://doi.org/10.18311/jeoh/2018/21372,24-30>
- Mora, Z. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 665-681. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613
- Mumby, D. y Kuhn, T. (2019) *Organizational Communication: A Critical Introduction*. Estados Unidos: Editorial Sage Publications, Inc. <https://books.google.com.pe/books?id=-xp7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=organizational+communication&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjFIM3-9qv8AhXBH7kGHYsUA3AQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=organizational%20communication&f=false>
- Ñaupas, H., Palacios, J., Romero, H., Valdivia, M.(2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=8046>
- Nicotera, A. (2020) *Origins and Traditions of Organizational Communication: a comprehensive introduction to the field* . Estados Unidos: Editorial Routledge. https://books.google.com.pe/books?id=DQadDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Origins+and+Traditions+of+Organizational+Communication:+A+Comprehensive+...&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Origins%20and%20Traditions%20of%20Organizational%20Communication%3A%20A%20Comprehensive%20...&f=false
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe*. Ediciones de la U.. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9546>

OCDE (2020) Hacia una reforma exitosa y sostenible de la administración pública en República Dominicana <https://www.oecd.org/countries/dominicanrepublic/Full%20report%20-%20OECD%20Scan%20of%20the%20Dominican%20Republic.pdf>

Orihuela, M., Menacho, I. ., Mauricio, R. ., & Camarena, J. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 5(19), 863–871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>

Pimienta, J. (2018). Metodología de la Investigación. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S.y Coulter,M. (2018). Administración 13E. Pearson Educación de Mexico S.A.

Sánchez, A. , Cruz, O., Sánchez , F., y Cueva , E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. Revista Venezolana de Gerencia, 27(99) 1183-1195. 1183-1195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>

Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(2), 74 – 90. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.67161> Magíster en Gerencia Empresarial.

Servir. (2022). Importancia de la comunicación interna en la incertidumbre. Obtenido de Boletín GestionaRH No02: <https://www.servir.gob.pe/boletin-gestionarh-no02/importancia-de-la-comunicacion-interna-en-la-incertidumbre/>

Vargas , G. ., Santibáñez , A., & Ventocilla, J. (2022). Modelo de ecuaciones estructurales aplicado a las competencias de dirección en relaciones públicas: estilos de liderazgo, estilos de manejo de conflictos, estilos de

comunicación y autoeficacia profesional. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 3(2), 1367–1392. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.190>

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz H. (2017). Administración. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia general de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA										
TÍTULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición Dimensiones Subvariables	Indicadores	Técnicas Instrumentos
Oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.	¿Como es la relación entre la comunicación organizacional y las habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022?	Determinar la relación entre la comunicación organizacional y las habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.	Existe relación entre la comunicación organizacional y las habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.	Comunicación organizacional	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación organizacional es el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos en una organización el cual crea una base común de comprensión y sentimientos."(p.360)	La comunicación organizacional se evaluará tomando en cuenta su tipología, como: ascendente, descendente, horizontal y diagonal o cruzada; en el análisis de sus atributos o características mediante un cuestionario de respuestas cerradas.	1. Comunicación descendente	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación descendente se produce cuando los empleados de un nivel superior se comunican con el personal ubicado en los niveles inferiores de la organización."(p.361)	De nivel superior a inferior	Cuestionario Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
									Mensaje sobre políticas	
									Mensaje sobre tareas	
									Mensaje sobre objetivos de desempeño	
							2. Comunicación ascendente	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación ascendente se produce cuando los empleados de nivel inferior se comunican con los del nivel superior."(p.361)	De nivel inferior a superior	
									Capacidad de informes	
									Expresar ideas	
							3. Comunicación horizontal	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación horizontal se produce cuando alguien en una organización se comunica con otras personas del mismo nivel jerárquico."(p.362)	Pluralización de comunicación	
									Inclusión de comunicación	
									Coordinación de recursos	
									Flujo de trabajo	
									Cohesión	
							4. Comunicación diagonal o cruzada	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación diagonal o cruzada se presenta cuando los empleados se comunican a través de los departamentos y niveles."(p.362)	Articulación e comunicación	
									Diversificación de comunicación	

Anexo 2 : Matriz de Operacionalización

Operacionalización de variable Comunicación Organizacional						
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición Dimensiones Subvariables	Indicadores	Técnicas Instrumentos
Comunicación Organizacional	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación organizacional es el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos en una organización el cual crea una base común de comprensión y sentimientos."(p.360)	La comunicación organizacional se evaluará tomando en cuenta su tipología, como: ascendente, descendente, horizontal y diagonal o cruzada; en el análisis de sus atributos o características mediante un cuestionario de respuestas cerradas.	1. Comunicación descendente	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación descendente se produce cuando los empleados de un nivel superior se comunican con el personal ubicado en los niveles inferiores de la organización, por ejemplo, de administrador a empleado de línea. Por lo general, esta vía de comunicación consiste en mensajes sobre cómo hacer un trabajo, los objetivos de desempeño, las políticas de la empresa y cómo se desempeña la misma."(p.361)	De nivel superior a inferior Mensaje sobre política Mensaje sobre tareas Mensaje sobre objetivos de desempeño	Cuestionario
			2. Comunicación ascendente	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación ascendente se produce cuando los empleados de nivel inferior se comunican con los del nivel superior, por ejemplo, cuando un colaborador informa a un administrador sobre un problema que tienen los trabajadores para satisfacer la petición de un cliente. Fomentar la comunicación ascendente puede ayudar a los administradores a comprobar que los colaboradores entienden sus objetivos e instrucciones y a mantenerse informado sobre los desafíos y las quejas del personal, así como a cultivar la aceptación y el compromiso de darle la oportunidad de expresar ideas y sugerencias."(p.361)	De nivel inferior a superior Capacidad de informes Expresar ideas	
			3. Comunicación horizontal	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación horizontal se produce cuando alguien en una organización se comunica con otras personas del mismo nivel jerárquico. A menudo, los administradores dependen unos de otros para realizar las labores y la comunicación es necesaria para coordinar los recursos y el flujo de trabajo. A pesar de que la comunicación horizontal se produce entre compañeros, al igual que todas las comunicaciones de la organización, lo mejor es ser profesional y evitar las palabras de confrontación y el lenguaje corporal negativo. "(p.362)	Pluralización de comunicación Inclusión de comunicación Coordinación de recursos Flujo de trabajo Cohesion	
			4. Comunicación diagonal o cruzada	Según Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020)."La comunicación diagonal o cruzada se presenta cuando los empleados se comunican a través de los departamentos y niveles. Por ejemplo, si Owen, quien es colaborador de Ryan, contacta a un compañero de Ryan en un departamento diferente, estamos frente a una comunicación diagonal o cruzada. Este tipo de comunicación es común en los equipos de proyectos interdisciplinarios integrados por personas de distintos niveles que provienen de diferentes departamentos."(p.362)	Ariticulacion de comunicacion Diversificacion de comunicacion	

Operacionalización de variable Habilidades Gerenciales						
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición Dimensiones Subvariables	Indicadores	Técnicas Instrumentos
Habilidades Gerenciales	Según Robbins, S. P., Coulter, M. (2018), señala "habilidades gerenciales son relevantes en la creación de valor para la organización.20 En consecuencia, es evidente que los gerentes pueden ejercer y de hecho ejercen un impacto, tanto en sentido positivo como negativo." (p.7)	Las habilidades gerenciales se evalúan tomando en cuenta las habilidades técnicas, habilidades intrapersonales y las habilidades conceptuales ;a través de atributos observables, mediante un cuestionario de respuestas cerradas.	1. Habilidades técnicas	Según Robbins, S. P., Coulter, M. (2018) "Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea porque por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. Es frecuente que los empleados con excelentes habilidades técnicas sean ascendidos a gerentes de primera línea. " (p.11)	Conocimiento del servicio	Cuestionario
					Estrategias	
					Logro de metas	
					Recursos	
			2. Habilidades intrapersonales	Según Robbins, S. P., Coulter, M. (2018)"Las habilidades interpersonales, mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza." (p.12)	Control de equipo	
					Comunicación	
					Confianza	
					Motivación	
			3. Habilidades Conceptuales	Según Robbins, S. P., Coulter, M. (2018)"Las habilidades conceptuales son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel. " (p.12)	Toma de decisiones	
					Crecimiento empresarial	
					Eficacia laboral	
					Estructura del trabajo	
					Cambios	

Anexo 3 : Instrumentos de medición

Cuestionario sobre Comunicación organizacional

OBJETIVO: Este cuestionario tiene como proposito recoger opiniones sobre la Comunicación organizacional de una entidad del estado. Responda con la mayor precisión posible, la encuesta es anónima y confidencial, y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos .

INSTRUCCIONES: : Lea atentamente las siguientes preguntas y marque la respuesta que le parezca más adecuada con una X en la casilla correspondiente. Considere que cada opción tiene una equivalencia.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
	Comunicacion descendente					
1	La comunicacion entre los jefes y colabiradores es constante					
2	El jefe de cada area tienen presencia fisica en donde le corresponde para fortalecer la comunicacion					
3	Los mensaje sobre las desiciones y politicas de la empresa son recibidos sin postergacion de tiempo					
4	Las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas , tienen en los correos corporativos y en la comunicacion oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora					
5	La delegacion de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo					
6	Los objetivos que las areas logran es po efecto de l abuena comunicacion de las jefaturas hacia los colaboradores					
	Comunicacion Ascendente					

7	La comunicacion entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represion					
8	Los colaboradores tienen una comunicacion proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros					
9	El colaborador de cada area tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes					
10	En las areas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas					
Comunicacion horizontal						
11	La comunicacion es abierta, clara y honesta en el area entre todos pueden participar					
12	El jefe de cada area posee las estrategias para fortalecer la comunicacion, incluye a todos en el consenso y tomas de desiciones					
13	Ante la necesidad de atencion a requerimientos se coordina oportunamente la dotacion de recursos					
14	Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que estan sistematizados en un flujograma					
15	La cohesion predomina en el area entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicacion					
Comunicacion diagonal o cruzada						
16	La comunicacion en la empresa es excelente, todas las areas articulan sus mensajes?					
17	Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las areas son claramente identificados					

Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales

OBJETIVO: Este cuestionario tiene como proposito recoger opiniones sobre la Habilidades gerenciales de una entidad del estado. Responda con la mayor precisión posible, la encuesta es anónima y confidencial, y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos .

INSTRUCCIONES: : Lea atentamente las siguientes preguntas y marque la respuesta que le parezca más adecuada con una X en la casilla correspondiente. Considere que cada opción tiene una equivalencia.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
Habilidades Tecnicas						
1	Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado					
2	La gerencia proporciona estrategias a las areas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad					
3	El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia					
4	Los recursos solicitados en cada area son abastecidos bajo el control de la gerencia					
Habilidades intrapersonales						
5	Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas					
6	El gerente tiene habilidades en la comunicacion asertiva, ante una situacion de debilidad en el area de comunicacion con el jefe es directa?					
7	La presencia fisica en el area es para reconocer los logros					

8	La inspiracion de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz					
Habilidades conceptuales						
9	Las desiciones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso					
10	El crecimiento empresarial es la vision de la gerencia					
11	La planificacion de estrategias es el exito de la gerencia: Estamos Creciendo?					
12	Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa son idelaes para la productividad de la empresa					
13	La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto					
14	Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la areas					

Anexo 4. Tabla de graficos de preguntas aplicadas en las encuestas

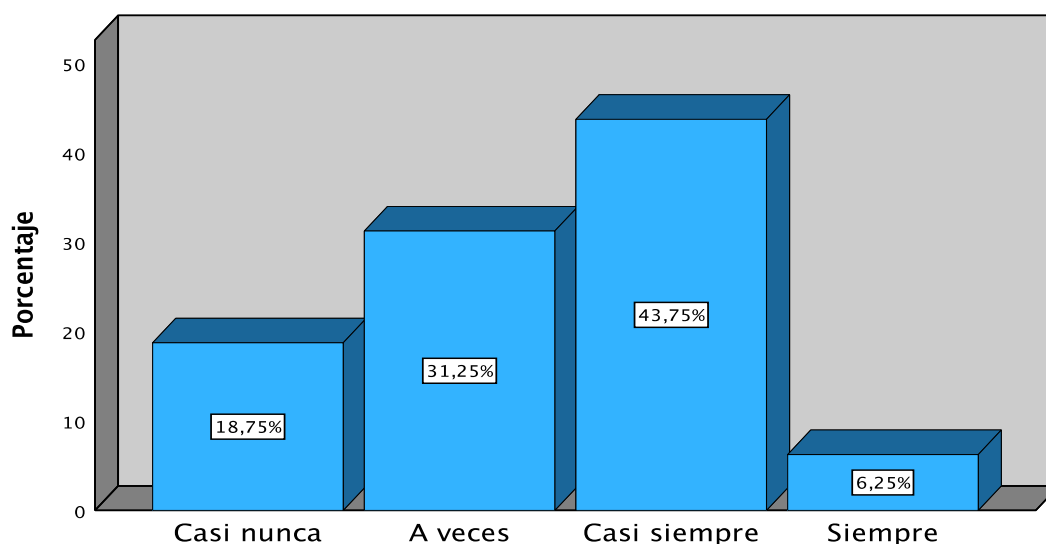
Tabla 12 - Pregunta 1

La comunicación entre los jefes y colaboradores es constante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	18,8	18,8	18,8
	A veces	10	31,3	31,3	50,0
	Casi siempre	14	43,8	43,8	93,8
	Siempre	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 1 - Pregunta 1

La comunicación entre los jefes y colaboradores es constante



La comunicación entre los jefes y colaboradores es constante

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 11 se observa que, del total de los encuestados, el 18,75 y el 31,25 % considera que casi nunca y a veces el 43,75% casi siempre, el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

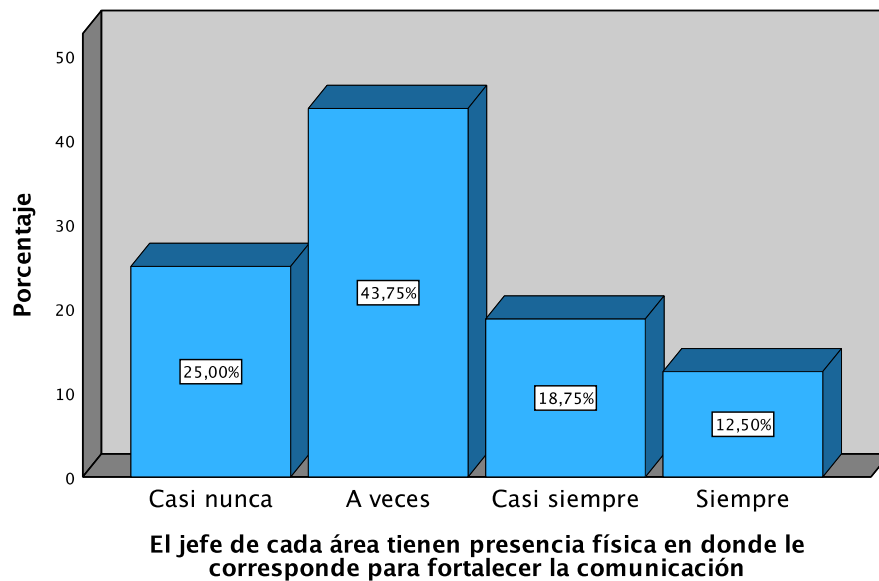
Tabla 13 - Pregunta 2

El jefe de cada área tienen presencia física en donde le corresponde para fortalecer la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	25,0	25,0	25,0
	A veces	14	43,8	43,8	68,8
	Casi siempre	6	18,8	18,8	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 2 - Pregunta 2

El jefe de cada área tienen presencia física en donde le corresponde para fortalecer la comunicación



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 12 se muestra que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 43,75% considera que casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

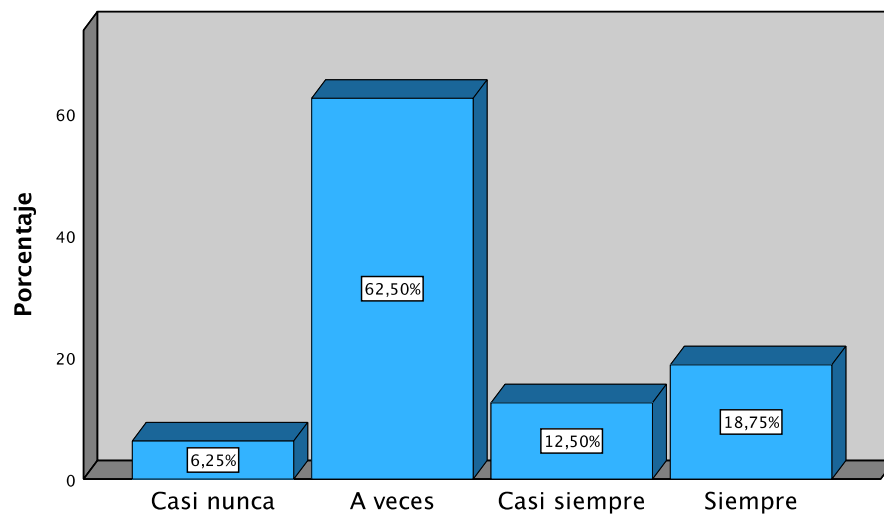
Tabla 14 - Pregunta 3

Los mensajes sobre las decisiones y políticas de la empresa son recibidos sin postergación de tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	6,3	6,3	6,3
	A veces	20	62,5	62,5	68,8
	Casi siempre	4	12,5	12,5	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 3 - Pregunta 3

Los mensajes sobre las decisiones y políticas de la empresa son recibidos sin postergación de tiempo



Los mensajes sobre las decisiones y políticas de la empresa son recibidos sin postergación de tiempo

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 13 se puede evidenciar que, del total de los encuestados, el 6,25% y el 62,50% considera que casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

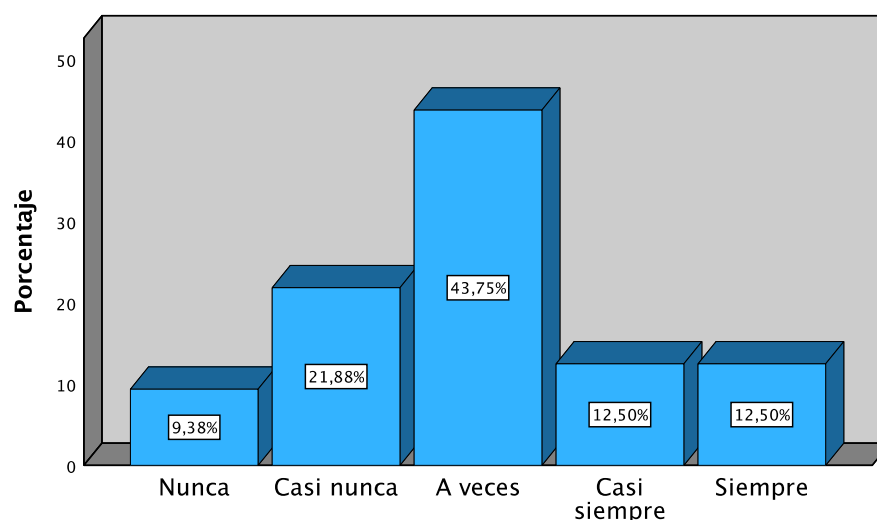
Tabla 15 - Pregunta 4

Las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas , tienen en los correos corporativos y en la comunicación oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	9,4	9,4	9,4
	Casi nunca	7	21,9	21,9	31,3
	A veces	14	43,8	43,8	75,0
	Casi siempre	4	12,5	12,5	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 4 - Pregunta 4

las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas , tienen en los correos corporativos y en la comunicación oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora



las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en ...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 14 se muestra que, del total de los encuestados, el 9,38%, el 21,88% y el 43,75% considera que nunca, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

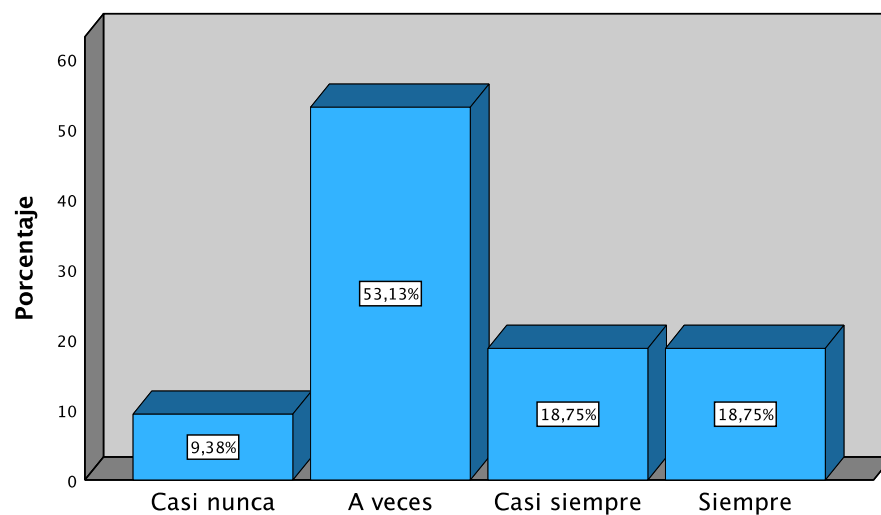
Tabla 16 - Pregunta 5

La delegación de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	9,4	9,4	9,4
	A veces	17	53,1	53,1	62,5
	Casi siempre	6	18,8	18,8	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 5 - Pregunta 5

La delegación de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo



La delegación de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 15 se puede evidenciar que, del total de los encuestados, el 9,38%, y el 53,13% considera que casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

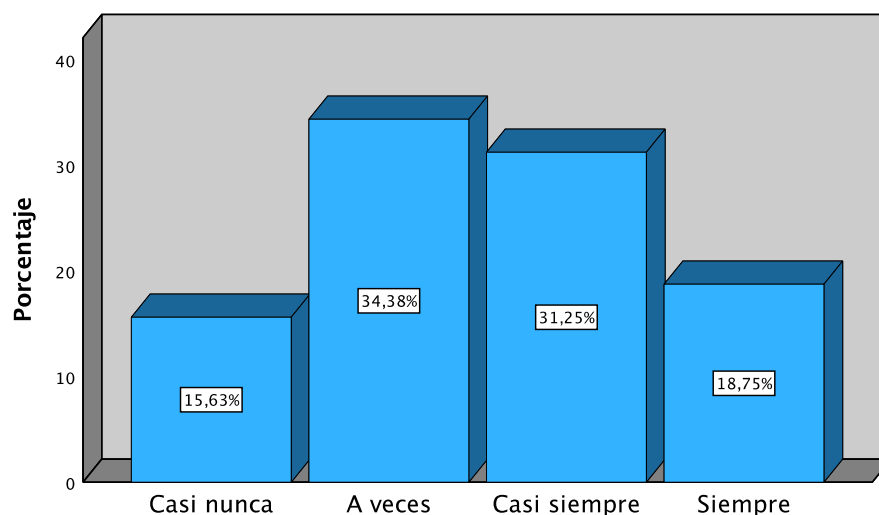
Tabla 17 - Pregunta 6

Los objetivos que las áreas logran es por efecto de la buena comunicación de las jefaturas hacia los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	15,6	15,6	15,6
	A veces	11	34,4	34,4	50,0
	Casi siempre	10	31,3	31,3	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 6 - Pregunta 6

Los objetivos que las áreas logran es por efecto de la buena comunicación de las jefaturas hacia los colaboradores



Los objetivos que las áreas logran es por efecto de la buena comunicación de las jefaturas hacia los colaboradores

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 16 se muestra que, del total de los encuestados, el 15,63% y el 34,38% considera que casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

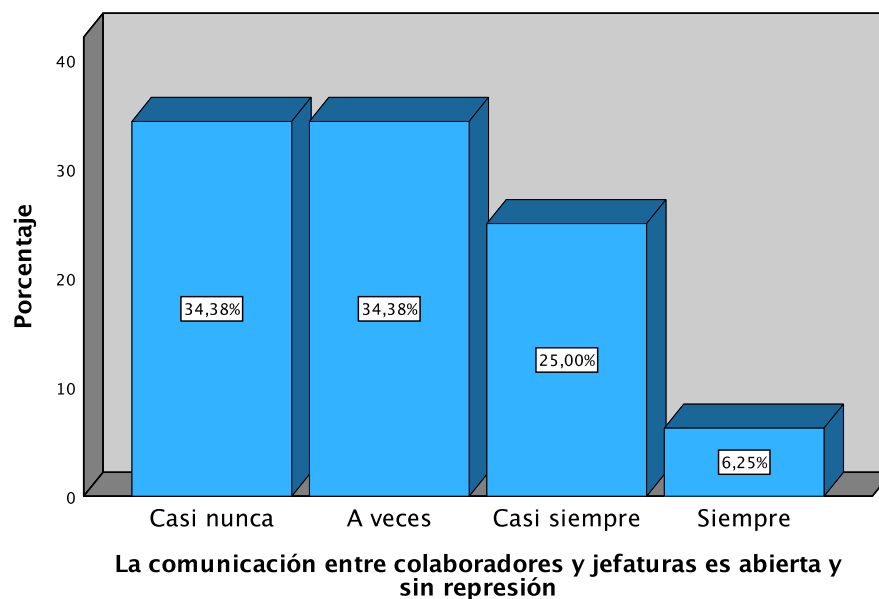
Tabla 18 - Pregunta 7

La comunicación entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	11	34,4	34,4	34,4
	A veces	11	34,4	34,4	68,8
	Casi siempre	8	25,0	25,0	93,8
	Siempre	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 7 - Pregunta 7

La comunicación entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represión



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 17 se observa que, del total de los encuestados, el 34,38% y el 34,38% considera que casi nunca y a veces, el 25,00% casi siempre y el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

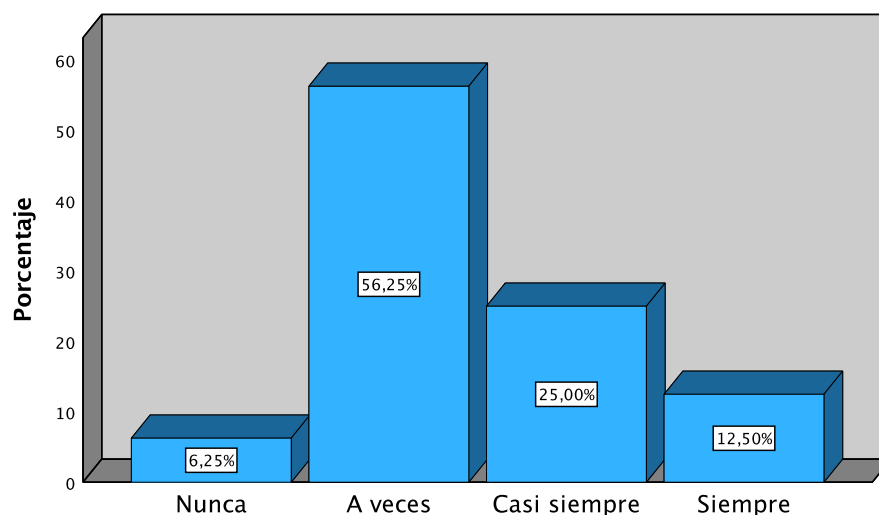
Tabla 19 - Pregunta 8

Los colaboradores tienen una comunicación proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	6,3	6,3	6,3
A veces	18	56,3	56,3	62,5
Casi siempre	8	25,0	25,0	87,5
Siempre	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura 8 - Pregunta 8

Los colaboradores tienen una comunicación proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros



Los colaboradores tienen una comunicación proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 18 se muestra que, del total de los encuestados, el 6,25% y el 56,25% considera que nunca y a veces, el 25,00% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

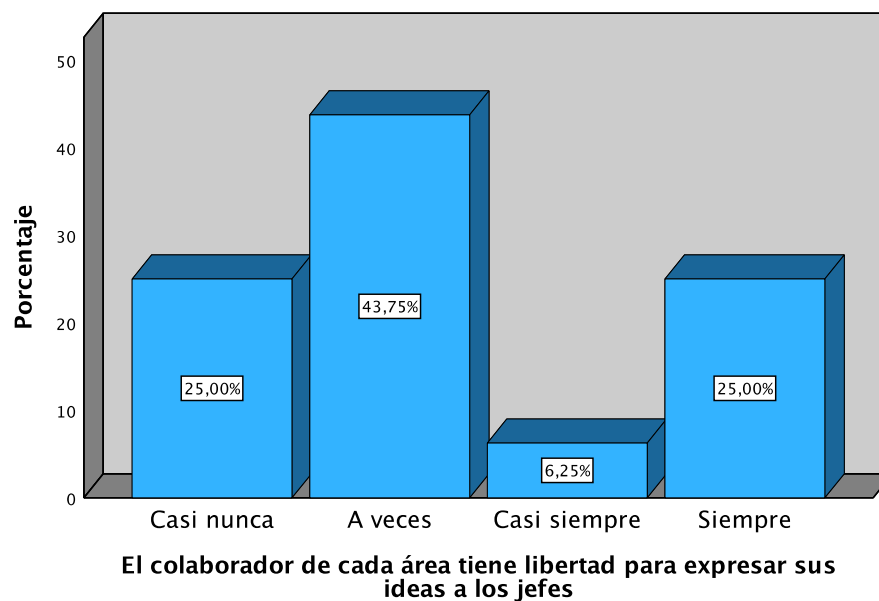
Tabla 20 - Pregunta 9

El colaborador de cada área tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	25,0	25,0	25,0
	A veces	14	43,8	43,8	68,8
	Casi siempre	2	6,3	6,3	75,0
	Siempre	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 9 - Pregunta 9

El colaborador de cada área tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 19 se evidencia que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 43,75% considera que casi nunca y a veces, el 6,25% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

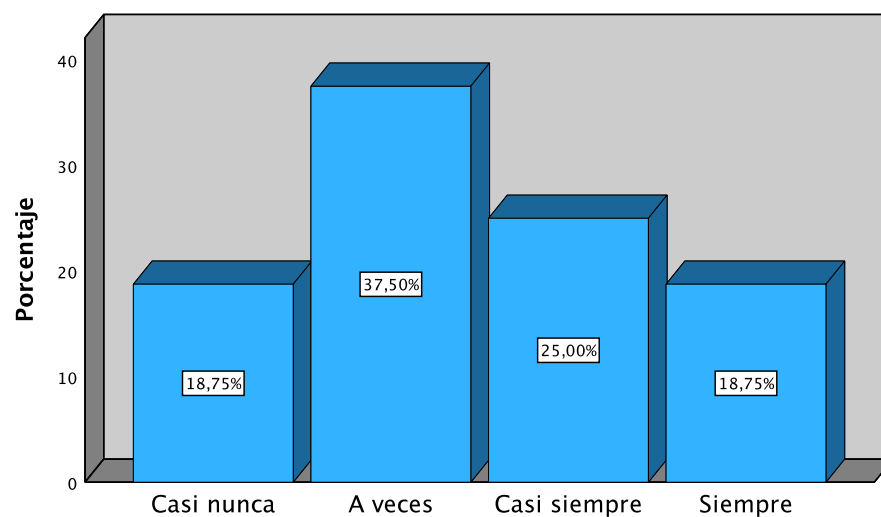
Tabla 21 - Pregunta 10

En las áreas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	18,8	18,8	18,8
	A veces	12	37,5	37,5	56,3
	Casi siempre	8	25,0	25,0	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 10 - Pregunta 10

En las áreas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas



En las áreas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 20 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 18,75% y el 37,50% considera que nunca y a veces, el 25,00% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

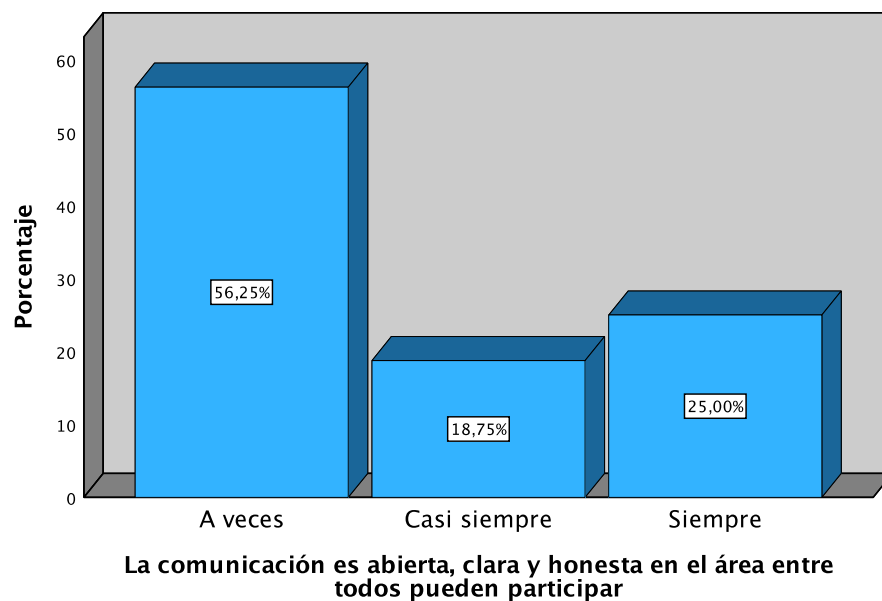
Tabla 22 - Pregunta 11

La comunicación es abierta, clara y honesta en el área entre todos pueden participar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	18	56,3	56,3	56,3
Casi siempre	6	18,8	18,8	75,0
Siempre	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura 11 - Pregunta 11

La comunicación es abierta, clara y honesta en el área entre todos pueden participar



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 21 se presenta que, del total de los encuestados, el 56,25% considera a veces, el 18,75% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

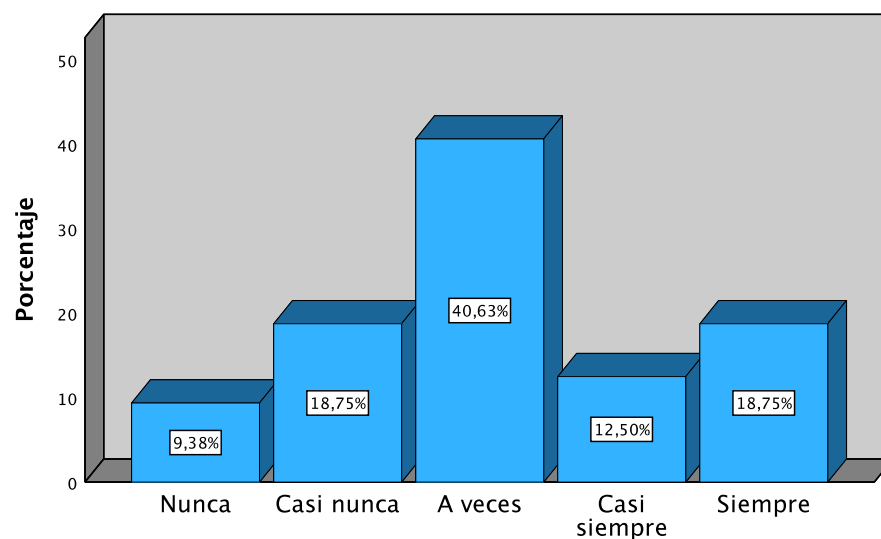
Tabla 23 - Pregunta 12

El jefe de cada área posee las estrategias para fortalecer la comunicación, incluye a todos en el consenso y tomas de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	9,4	9,4	9,4
	Casi nunca	6	18,8	18,8	28,1
	A veces	13	40,6	40,6	68,8
	Casi siempre	4	12,5	12,5	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 12 - Pregunta 12

El jefe de cada área posee las estrategias para fortalecer la comunicación, incluye a todos en el consenso y tomas de decisiones



El jefe de cada área posee las estrategias para fortalecer la ...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 22 se revela que, del total de los encuestados, el 9,38%, el 18,75% y el 40,63% considera que nunca, casi nunca y a veces, el 12.50% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

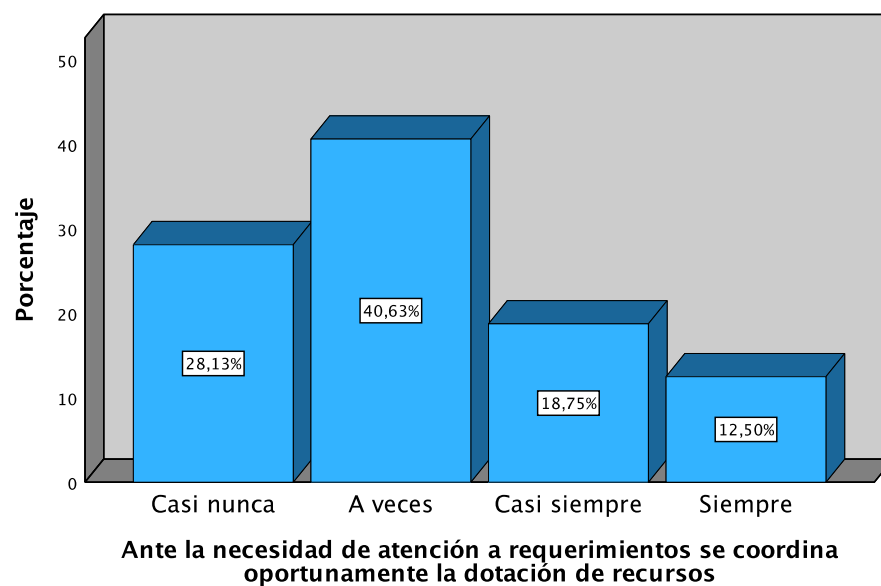
Tabla 24 - Pregunta 13

Ante la necesidad de atención a requerimientos se coordina oportunamente la dotación de recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	28,1	28,1	28,1
	A veces	13	40,6	40,6	68,8
	Casi siempre	6	18,8	18,8	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 13 - Pregunta 13

Ante la necesidad de atención a requerimientos se coordina oportunamente la dotación de recursos



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 23 se muestra que, del total de los encuestados, el 28,13%, y 40,63% considera que casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

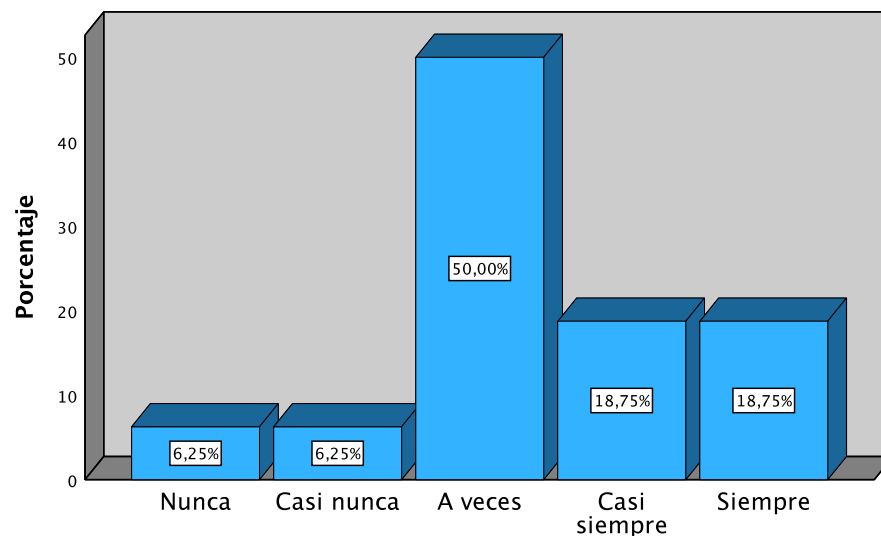
Tabla 25 - Pregunta 14

Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que están sistematizados en un flujoograma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,3	6,3	6,3
	Casi nunca	2	6,3	6,3	12,5
	A veces	16	50,0	50,0	62,5
	Casi siempre	6	18,8	18,8	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total		32	100,0	100,0

Figura 14 - Pregunta 14

Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que están sistematizados en un flujoograma



Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 24 se observa que, del total de los encuestados, el 6,25%, el 6,25% y el 50,00% considera que nunca, casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

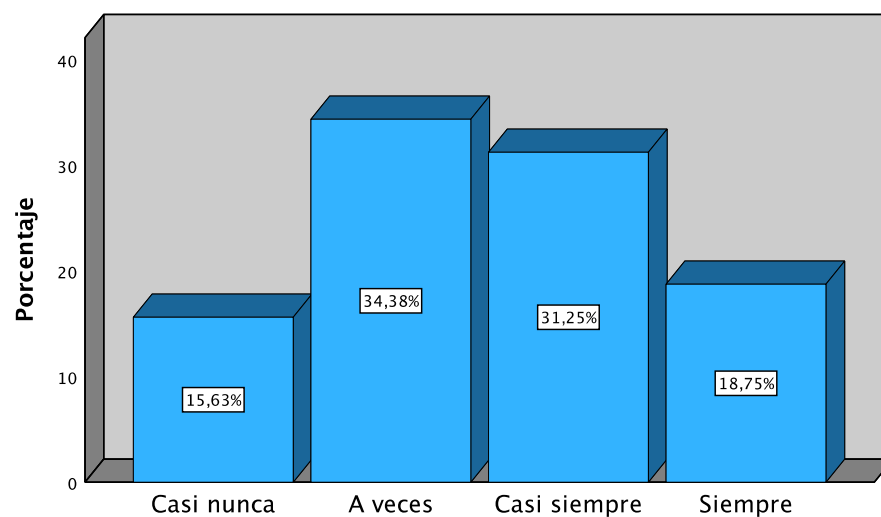
Tabla 26 - Pregunta 15

La cohesión predomina en el área entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	15,6	15,6	15,6
	A veces	11	34,4	34,4	50,0
	Casi siempre	10	31,3	31,3	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 15 - Pregunta 15

La cohesión predomina en el área entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicación



La cohesión predomina en el área entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicación

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 25 se evidencia que, del total de los encuestados, el 15,63% y el 34,38% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

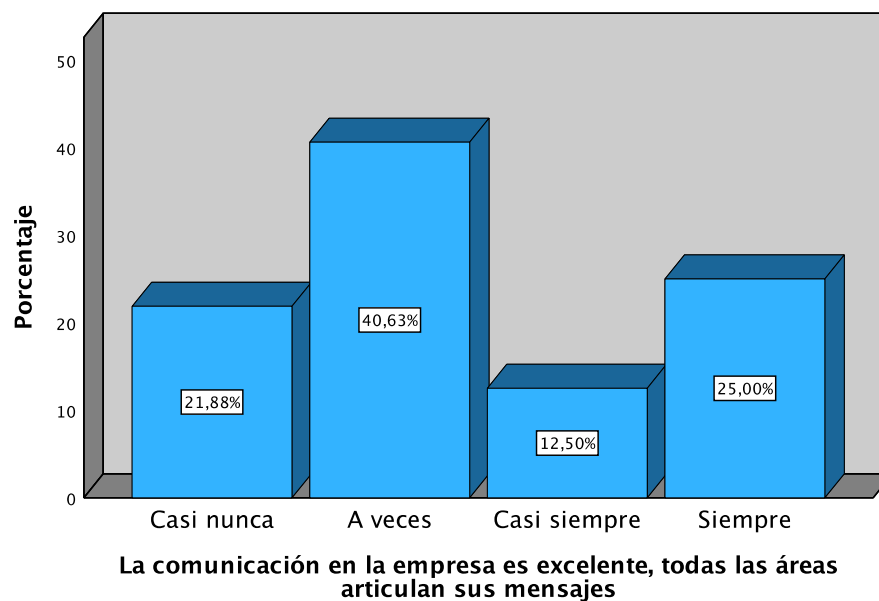
Tabla 27 - Pregunta 16

La comunicación en la empresa es excelente, todas las áreas articulan sus mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	21,9	21,9	21,9
	A veces	13	40,6	40,6	62,5
	Casi siempre	4	12,5	12,5	75,0
	Siempre	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 16 - Pregunta 16

La comunicación en la empresa es excelente, todas las áreas articulan sus mensajes



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 26 se presenta que, del total de los encuestados, el 21,88% y el 40,63% considera que, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

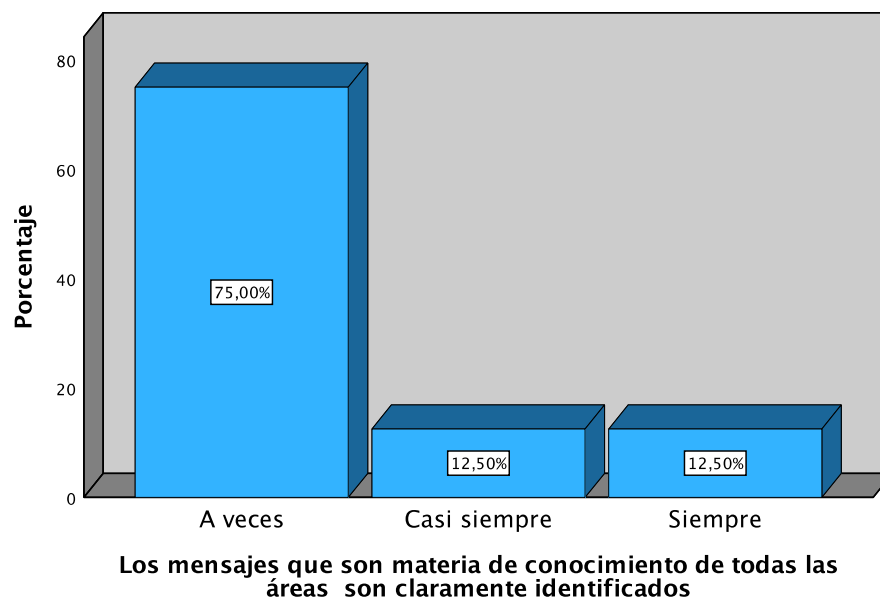
Tabla 28 - Pregunta 17

Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las áreas son claramente identificados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	24	75,0	75,0	75,0
Casi siempre	4	12,5	12,5	87,5
Siempre	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura 17 - Pregunta 17

Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las áreas son claramente identificados



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 27 se muestra que, del total de los encuestados, el 75,00% considera que a veces, el 12,50% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

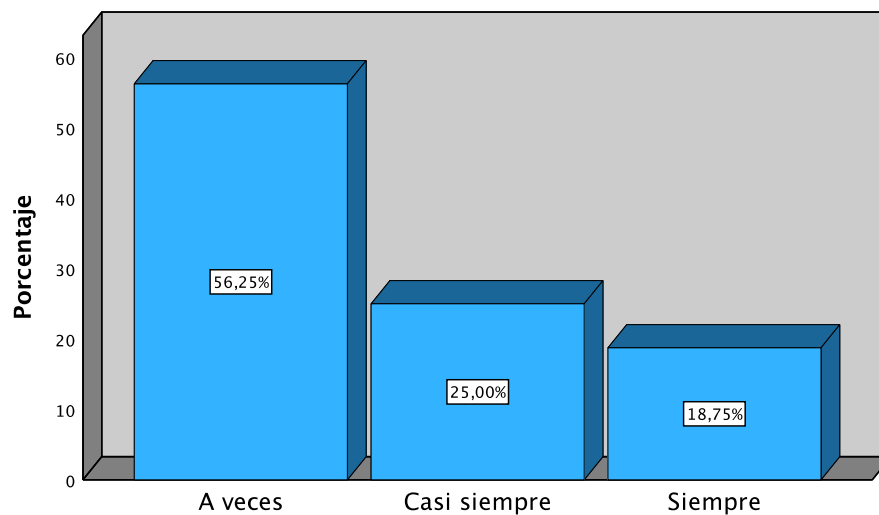
Tabla 29 - Pregunta 18

Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	18	56,3	56,3	56,3
Casi siempre	8	25,0	25,0	81,3
Siempre	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura 18 - Pregunta 18

Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado



Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 28 se observa que, del total de los encuestados, el 56,25% considera que a veces, el 25,00% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

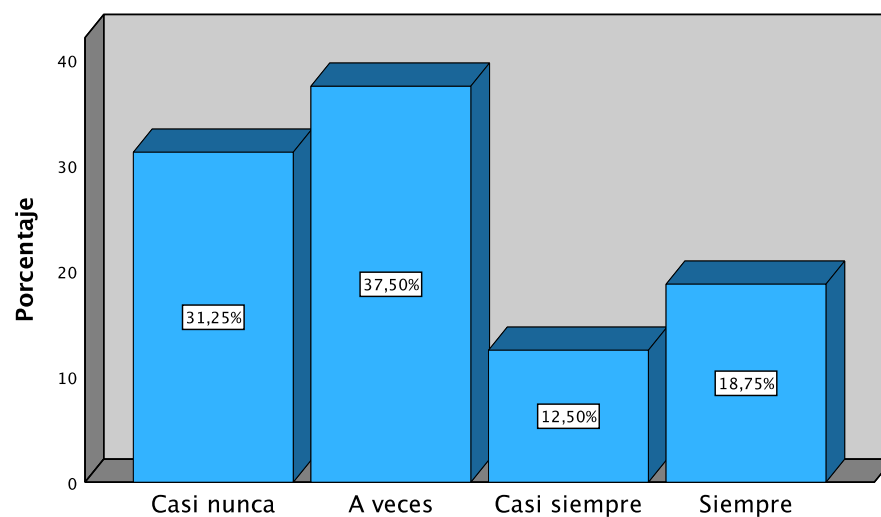
Tabla 30 - Pregunta 19

La gerencia proporciona estrategias a las áreas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	31,3	31,3
	A veces	12	37,5	68,8
	Casi siempre	4	12,5	81,3
	Siempre	6	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura 19 - Pregunta 19

La gerencia proporciona estrategias a las áreas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad



La gerencia proporciona estrategias a las áreas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 29 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 31,25% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

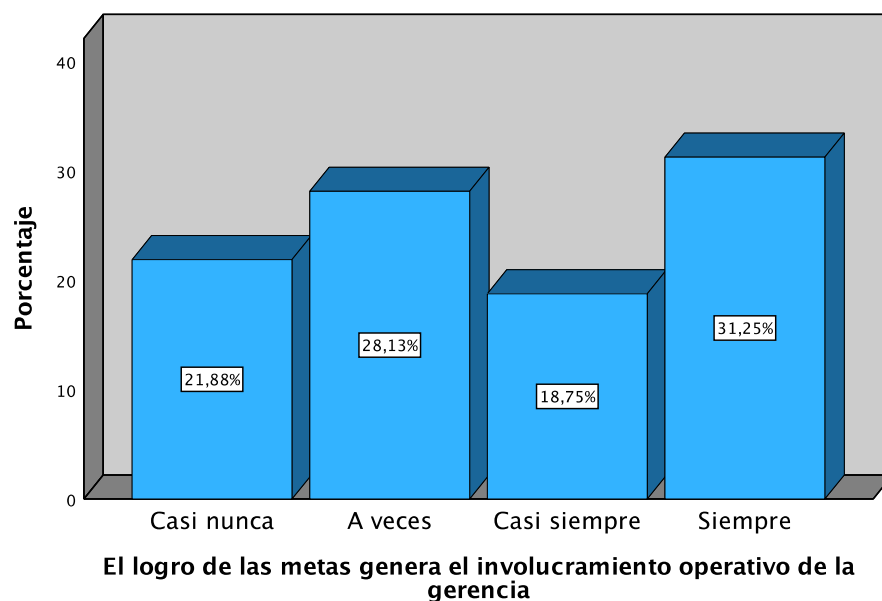
Tabla 31 - Pregunta 20

El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	21,9	21,9	21,9
	A veces	9	28,1	28,1	50,0
	Casi siempre	6	18,8	18,8	68,8
	Siempre	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 20 - Pregunta 20

El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 30 se revela que, del total de los encuestados, el 21,88% y el 28,13% considera que, casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 31,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

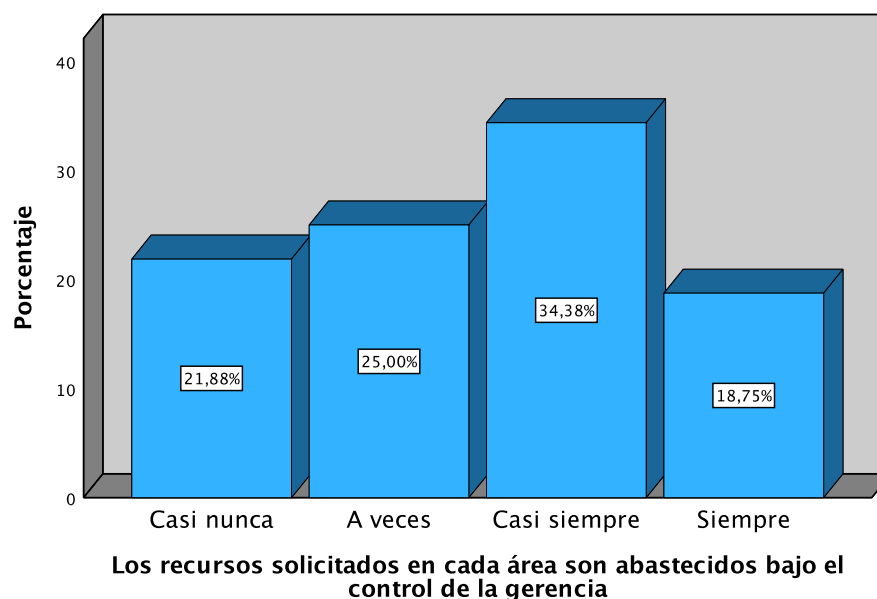
Tabla 32 - Pregunta 21

Los recursos solicitados en cada área son abastecidos bajo el control de la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	21,9	21,9	21,9
	A veces	8	25,0	25,0	46,9
	Casi siempre	11	34,4	34,4	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 21 - Pregunta 21

Los recursos solicitados en cada área son abastecidos bajo el control de la gerencia



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 31 se evidencia que, del total de los encuestados, el 21,88% y el 25,00% considera que, casi nunca y a veces, el 34,38% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

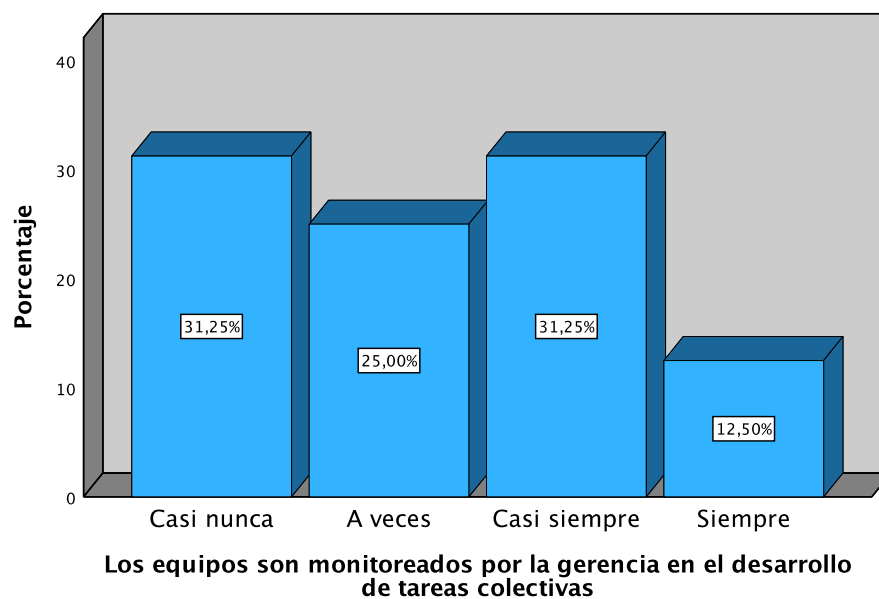
Tabla 33 - Pregunta 22

Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	31,3	31,3	31,3
	A veces	8	25,0	25,0	56,3
	Casi siempre	10	31,3	31,3	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 22 - Pregunta 22

Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 32 se observa que, del total de los encuestados, el 31,25% y el 25,00% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

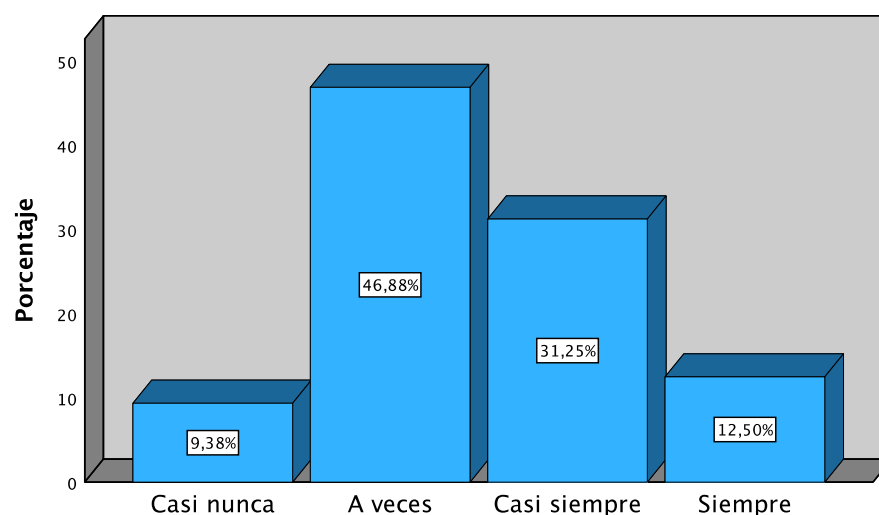
Tabla 34 - Pregunta 23

El gerente tiene habilidades en la comunicación asertiva, ante una situación de debilidad en el área de comunicación con el jefe es directa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	9,4	9,4	9,4
	A veces	15	46,9	46,9	56,3
	Casi siempre	10	31,3	31,3	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 23 - Pregunta 23

El gerente tiene habilidades en la comunicación asertiva, ante una situación de debilidad en el área de comunicación con el jefe es directa



El gerente tiene habilidades en la comunicación asertiva, ante una situación de debilidad en el área de comunicación con el ...

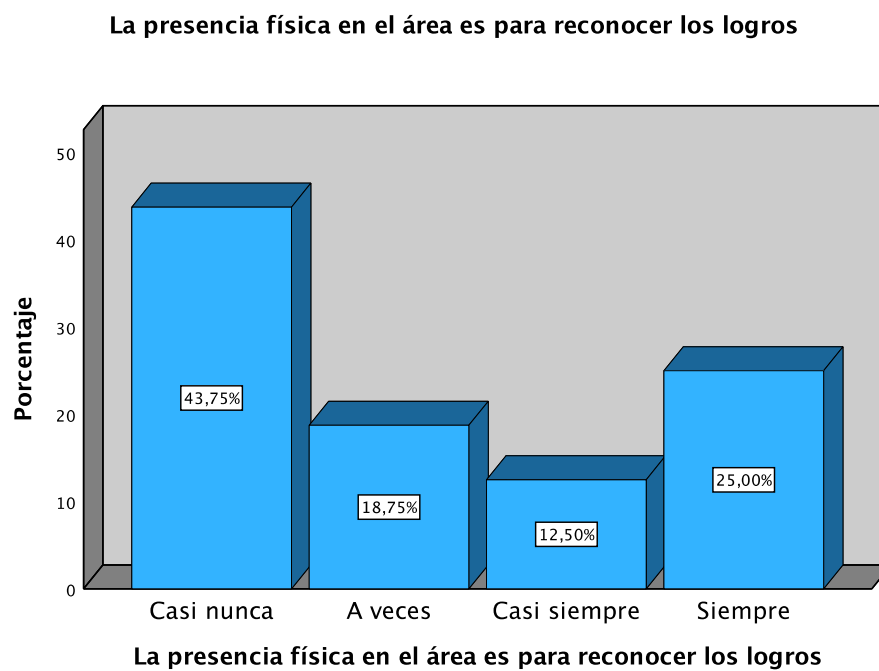
Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 33 se muestra que, del total de los encuestados, el 9,38% y el 46,88% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

Tabla 35 - Pregunta 24

La presencia física en el área es para reconocer los logros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	14	43,8	43,8	43,8
	A veces	6	18,8	18,8	62,5
	Casi siempre	4	12,5	12,5	75,0
	Siempre	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 24 - Pregunta 24



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 34 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 43,75% y el 18,75% considera que, casi nunca y a veces, el 12,50% casi siempre y el 25,00% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

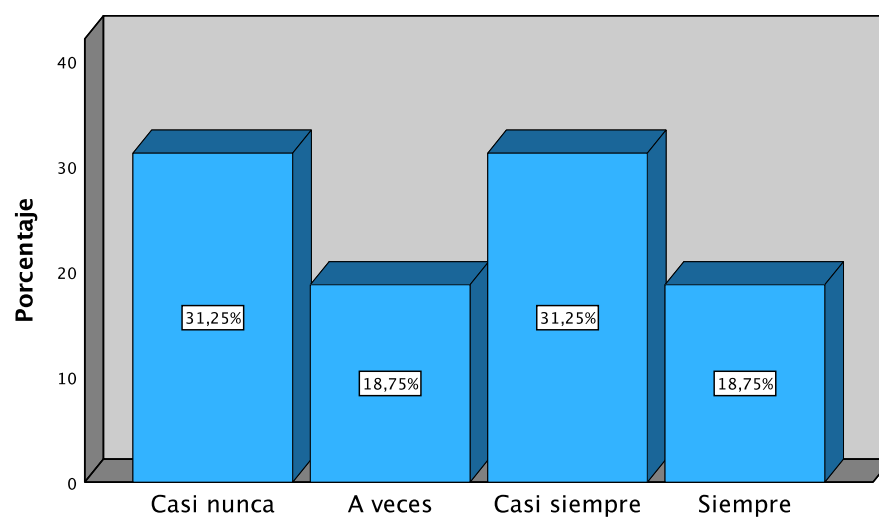
Tabla 36 - Pregunta 25

La inspiración de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	31,3	31,3	31,3
	A veces	6	18,8	18,8	50,0
	Casi siempre	10	31,3	31,3	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 25 - Pregunta 25

La inspiración de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz



La inspiración de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 35 se revela que, del total de los encuestados, el 31,25% y el 18,75% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

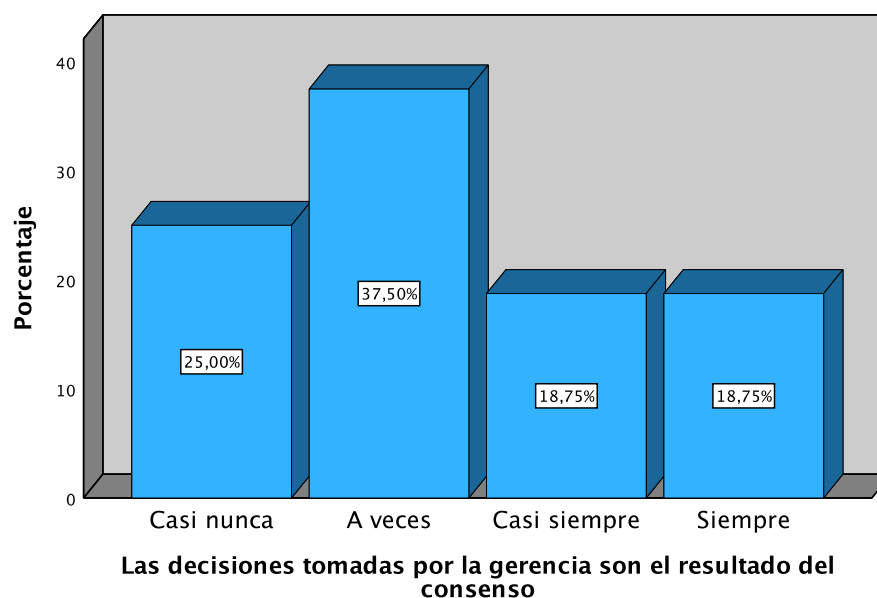
Tabla 37 - Pregunta 26

Las decisiones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	25,0	25,0	25,0
	A veces	12	37,5	37,5	62,5
	Casi siempre	6	18,8	18,8	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 26 - Pregunta 26

Las decisiones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

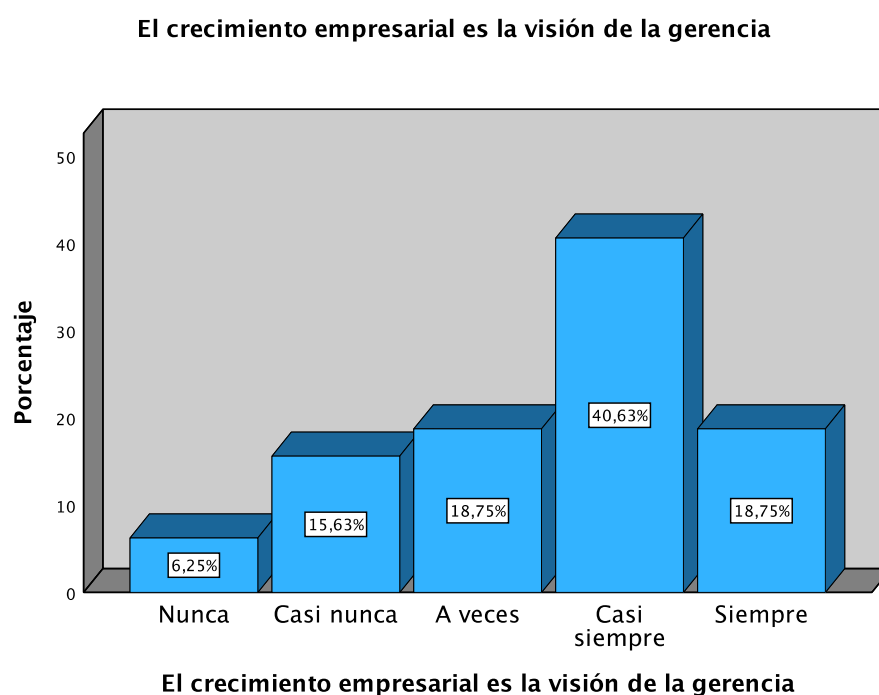
Interpretación: En la tabla número 36 se presenta que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 18,75% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

Tabla 38 - Pregunta 27

El crecimiento empresarial es la visión de la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,3	6,3	6,3
	Casi nunca	5	15,6	15,6	21,9
	A veces	6	18,8	18,8	40,6
	Casi siempre	13	40,6	40,6	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total		32	100,0	100,0

Figura 27 - Pregunta 27



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 27 se observa que, del total de los encuestados, el 6,25%, el 15,63% y el 18,75% considera que, nunca, casi nunca y a veces, el 40,63% casi siempre y el 18,75% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

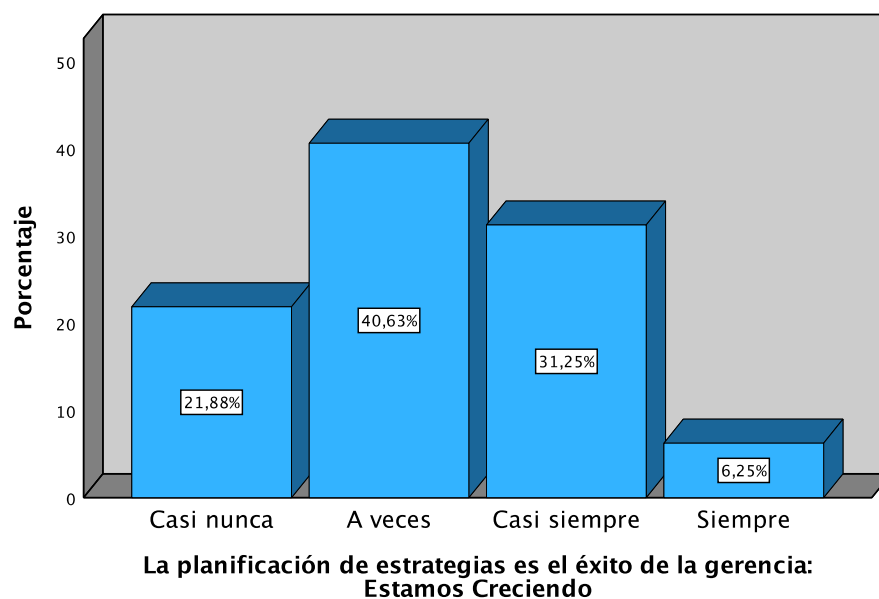
Tabla 39 - Pregunta 28

La planificación de estrategias es el éxito de la gerencia: Estamos Creciendo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	21,9	21,9	21,9
	A veces	13	40,6	40,6	62,5
	Casi siempre	10	31,3	31,3	93,8
	Siempre	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 28 - Pregunta 28

La planificación de estrategias es el éxito de la gerencia: Estamos Creciendo



Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 28 se muestra que, del total de los encuestados, el 21,88% y el 40,63% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

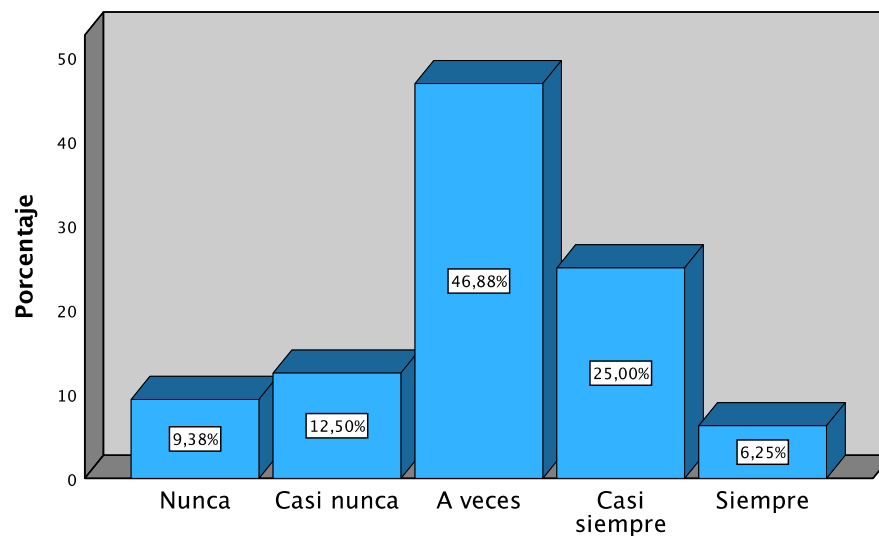
Tabla 40 - Pregunta 29

Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa para la productividad de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	9,4	9,4	9,4
Casi nunca	4	12,5	12,5	21,9
A veces	15	46,9	46,9	68,8
Casi siempre	8	25,0	25,0	93,8
Siempre	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura 29 - Pregunta 29

Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa son ideales para la productividad de la empresa



Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 39 se manifiesta que, del total de los encuestados, el 9,38%, el 12,50 y el 46,88% considera que, nunca, casi nunca y a veces, el 25,00% casi siempre y el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

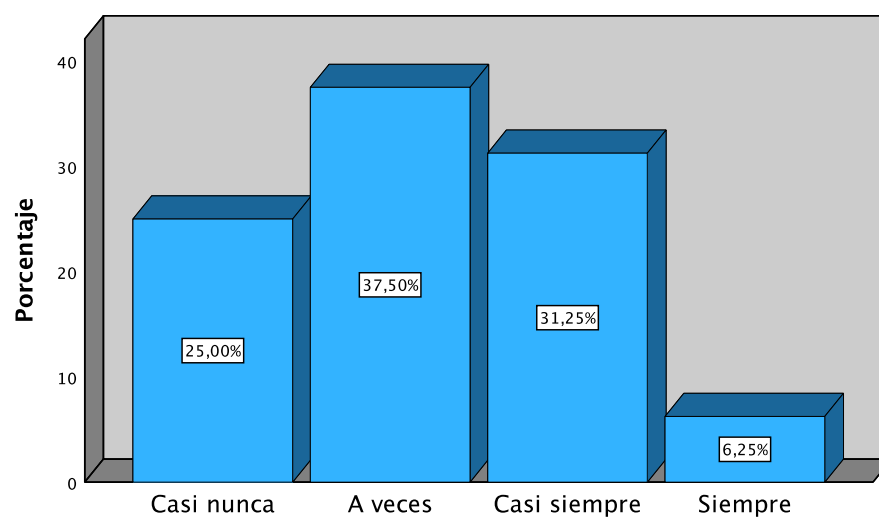
Tabla 41 - Pregunta 30

La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	25,0	25,0	25,0
	A veces	12	37,5	37,5	62,5
	Casi siempre	10	31,3	31,3	93,8
	Siempre	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 30 - Pregunta 30

La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto



La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y ...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 40 se revela que, del total de los encuestados, el 25,00% y el 37,50% considera que, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 6,25% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

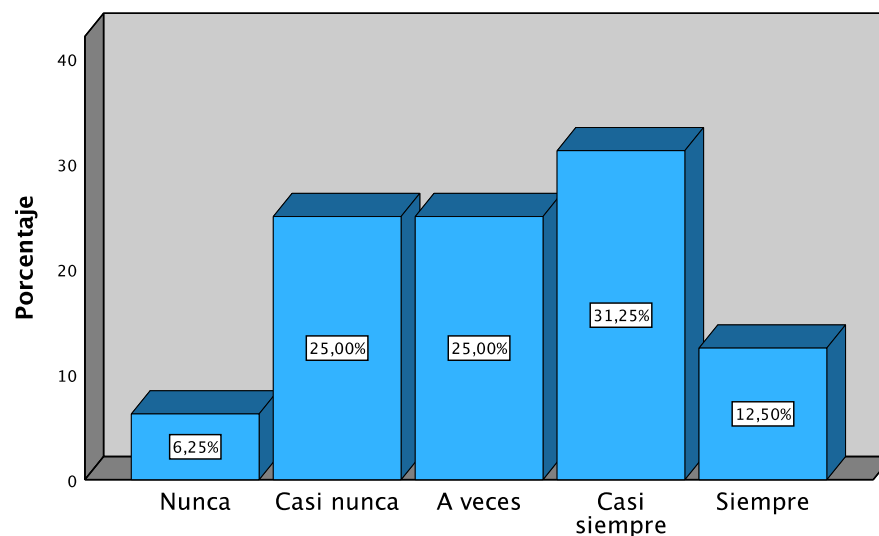
Tabla 42 - Pregunta 31

Los cambios propuestos por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,3	6,3	6,3
	Casi nunca	8	25,0	25,0	31,3
	A veces	8	25,0	25,0	56,3
	Casi siempre	10	31,3	31,3	87,5
	Siempre	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura 31 - Pregunta 31

Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la áreas



Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de ...

Fuente: Elaboración propia desde del SPSS v.29

Interpretación: En la tabla número 41 evidencia que, del total de los encuestados, el 6,25%, el 25,00 y el 25,00 % considera que, nunca, casi nunca y a veces, el 31,25% casi siempre y el 12,50% considera siempre, en las respuestas de la encuesta.

Anexo 5. Certificados de Validación



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE							
1	La comunicación entre los jefes y colaboradores es constante.	X		X		X		
2	El jefe de cada área tienen presencia física en donde le corresponde para fortalecer la comunicación.	X		X		X		
3	Los mensajes sobre las decisiones y políticas de la empresa son recibidos sin postergación de tiempo.	X		X		X		
4	Las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, tienen en los correos corporativos y en la comunicación oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora.	X		X		X		
5	La delegación de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo.	X		X		X		
6	Los objetivos que las áreas logran es por efecto de la buena comunicación de las jefaturas hacia los colaboradores.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE							
7	La comunicación entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represión.	X		X		X		
8	Los colaboradores tienen una comunicación proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros.	X		X		X		
9	El colaborador de cada área tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes.	X		X		X		
10	En las áreas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
11	La comunicación es abierta, clara y honesta en el área entre todos pueden participar.	X		X		X		
12	El jefe de cada área posee las estrategias para fortalecer la comunicación, incluye a todos en el consenso y tomas de decisiones.	X		X		X		
13	Ante la necesidad de atención a requerimientos se coordina oportunamente la dotación de recursos.	X		X		X		
14	Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que están sistematizados en un flujoograma.	X		X		X		
15	La cohesión predomina en el área entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicación.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN DIAGONAL O CRUZADA							
16	La comunicación en la empresa es excelente, todas las áreas articulan sus mensajes.	X		X		X		
17	Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las áreas son claramente identificados.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS							
1	Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado.	X		X		X		
2	La gerencia proporciona estrategias a las areas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad.	X		X		X		
3	El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia.	X		X		X		
4	Los recursos solicitados en cada area son abastecidos bajo el control de la gerencia.	X		X		X		
	DIMENSION 2: HABILIDADES INTRAPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas.	X		X		X		
6	El gerente tiene habilidades en la comunicacion asertiva, ante una situacion de debilidad en el area de comunicacion con el jefe es directa.	X		X		X		
7	La presencia física en el area es para reconocer los logros.	X		X		X		
8	La inspiracion de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las desiciones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso.	X		X		X		
10	El crecimiento empresarial es la vision de la gerencia.	X		X		X		
11	La planificacion de estrategias es el exito de la gerencia: Estamos Creciendo?	X		X		X		
12	Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa son idelaes para la productividad de la empresa.	X		X		X		
13	La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto.	X		X		X		
14	Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la areas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, el instrumento evidencia suficiencia _____

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

Apellidos y nombres del juez validador: Panche Rodríguez, Dolores Barrios DNI: 09586832

Especialidad del validador: Estadístico Doctrina en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto validador

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE							
1	La comunicacion entre los jefes y colabiradores es constante.	X		X		X		
2	El jefe de cada area tienen presencia fisica en donde le corresponde para fortalecer la comunicaci3n.	X		X		X		
3	Los mensaje sobre las desiciones y politicas de la empresa son recibidos sin postergacion de tiempo.	X		X		X		
4	Las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas , tienen en los correos corporativos y en la comunicacion oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora.	X		X		X		
5	La delegacion de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo.	X		X		X		
6	Los objetivos que las areas logran es po efecto de l abuena comunicacion de las jefaturas hacia los colaboradores.	X		X		X		
	DIMENSION 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE							
7	La comunicacion entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represion.	X		X		X		
8	Los colaboradores tienen una comunicacion proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros.	X		X		X		
9	El colaborador de cada area tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes.	X		X		X		
10	En las areas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
11	La comunicacion es abierta, clara y honesta en el area entre todos pueden participar.	X		X		X		
12	El jefe de cada area posee las estrategias para fortalecer la comunicacion, incluye a todos en el consenso y tomas de desiciones.	X		X		X		
13	Ante la necesidad de atencion a requerimientos se coordina oportunamente la dotacion de recursos.	X		X		X		
14	Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que estan sistematizados en un flujograma.	X		X		X		
15	La cohesion predomina en el area entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicaci3n.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN DIAGONAL O CRUZADA							
16	La comunicacion en la empresa es excelente, todas las areas articulan sus mensajes.	X		X		X		
17	Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las areas son claramente identificados.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS								
1	Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado.	X		X		X		
2	La gerencia proporciona estrategias a las areas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad.	X		X		X		
3	El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia.	X		X		X		
4	Los recursos solicitados en cada area son abastecidos bajo el control de la gerencia.	X		X		X		
DIMENSION 2: HABILIDADES INTRAPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas.	X		X		X		
6	El gerente tiene habilidades en la comunicacion asertiva, ante una situacion de debilidad en el area de comunicacion con el jefe es directa.	X		X		X		
7	La presencia fisica en el area es para reconocer los logros.	X		X		X		
8	La inspiracion de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las desiciones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso.	X		X		X		
10	El crecimiento empresarial es la vision de la gerencia.	X		X		X		
11	La planificacion de estrategias es el exito de la gerencia: Estamos Creciendo?	X		X		X		
12	Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa son idelaes para la productividad de la empresa.	X		X		X		
13	La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto.	X		X		X		
14	Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la areas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, el instrumento evidencia suficiencia _____

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

Apellidos y nombres del juez validador: Larroche Cueto Benito Armando DNI: 10618780

Especialidad del validador: Estadístico... Administrador

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

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



Firma del Experto validador

Especialidad Administrador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE								
1	La comunicacion entre los jefes y colabiradores es constante.	X		X		X		
2	El jefe de cada area tienen presencia fisica en donde le corresponde para fortalecer la comunicaci3n.	X		X		X		
3	Los mensaje sobre las desiciones y poltticas de la empresa son recibidos sin postergacion de tiempo.	X		X		X		
4	Las omisiones, errores o debilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas , tienen en los correos corporativos y en la comunicacion oral de las jefaturas la mejor oportunidad de mejora.	X		X		X		
5	La delegacion de tareas y su efectividad es el resultado de buen nivel de de las comunicaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo.	X		X		X		
6	Los objetivos que las areas logran es po efecto de l abuena comunicacion de las jefaturas hacia los colaboradores.	X		X		X		
DIMENSION 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE		Si	No	Si	No	Si	No	
7	La comunicaci3n entre colaboradores y jefaturas es abierta y sin represion.	X		X		X		
8	Los colaboradores tienen una comunicacion proactiva y los informes reportados hacia la gerencia son confiables y seguros.	X		X		X		
9	El colaborador de cada area tiene libertad para expresar sus ideas a los jefes.	X		X		X		
10	En las areas predomina el buen clima laboral lo que permite que el colaborador pueda expresar sus ideas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN HORIZONTAL		Si	No	Si	No	Si	No	
11	La comunicacion es abierta, clara y honesta en el area entre todos pueden participar.	X		X		X		
12	El jefe de cada area posee las estrategias para fortalecer la comunicacion, incluye a todos en el consenso y tomas de desiciones.	X		X		X		
13	Ante la necesidad de atencion a requerimientos se coordina oportunamente la dotacion de recursos.	X		X		X		
14	Los colaboradores realizan procedimientos en sus tareas, que estan sistematizados en un flujograma.	X		X		X		
15	La cohesi3n predomina en el area entre los enfrentamientos o conflictos son superados por la buena comunicaci3n.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN DIAGONAL O CRUZADA		Si	No	Si	No	Si	No	
16	La comunicacion en la empresa es excelente, todas las areas articulan sus mensajes.	X		X		X		
17	Los mensajes que son materia de conocimiento de todas las areas son claramente identificados.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS								
1	Quienes representan la gerencia son profesionales competentes con experiencia en el servicio brindado.	X		X		X		
2	La gerencia proporciona estrategias a las areas para resolver reclamos, conflictos y mejora la productividad.	X		X		X		
3	El logro de las metas genera el involucramiento operativo de la gerencia.	X		X		X		
4	Los recursos solicitados en cada area son abastecidos bajo el control de la gerencia.	X		X		X		
DIMENSION 2: HABILIDADES INTRAPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los equipos son monitoreados por la gerencia en el desarrollo de tareas colectivas.	X		X		X		
6	El gerente tiene habilidades en la comunicacion asertiva, ante una situacion de debilidad en el area de comunicacion con el jefe es directa.	X		X		X		
7	La presencia fisica en el area es para reconocer los logros.	X		X		X		
8	La inspiracion de confianza es una cualidad de la gerencia, evaluar el desempeño de manera adecuada y veraz.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las desiciones tomadas por la gerencia son el resultado del consenso.	X		X		X		
10	El crecimiento empresarial es la vision de la gerencia.	X		X		X		
11	La planificacion de estrategias es el exito de la gerencia: Estamos Creciendo?	X		X		X		
12	Los tiempos y recursos manejados por la gerencia son ideales para la productividad de la empresa son idelaes para la productividad de la empresa.	X		X		X		
13	La estructura organizacional de la empresa, es una fortaleza, predomina la idoneidad y pertinencia entre colaborador y puesto.	X		X		X		
14	Los cambios propuesto por la gerencia son el resultados de propuestas con capacidad de escucha de la areas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, el instrumento evidencia suficiencia Ninguna.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Sandoval Nizama Genaro Edelm. DNI: 09614598

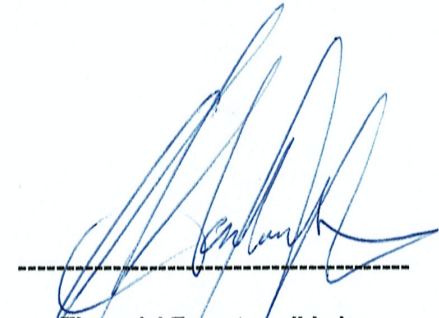
Especialidad del validador: Estadístico Metodología y temático

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto validador

Especialidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, GONZALES MONCADA TERESA MARIANELLA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CALLAO, asesor de Tesis titulada: "Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.", cuyo autor es CRUZADO HARO ROBERTO CARLOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 12 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
GONZALES MONCADA TERESA MARIANELLA DNI: 25728455 ORCID: 0000-0002-8516-2193	Firmado electrónicamente por: TEGONZALESMON el 15-02-2023 08:47:37

Código documento Trilce: TRI - 0517701