

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE LA AGENCIA PORTAL ESPINAR DE
LA CAJA MUNICIPAL CUSCO-2025**

PRESENTADO POR:

Br. EDITH CARDENAS MELO

Br. ALISANDRA CCOICCOSI BACA

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. RENÉ CONCHA LEZAMA

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Dr. Rene Concha Lezama
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: Incidencia de los Estilos de Liderazgo
en la Comunicación Organizacional de los Colaboradores
de la Agencia Portal Espinor de la Caja Municipal Cusco 2025

Presentado por: Edith Cardenas Melo DNI N° 72371519;
presentado por: Alisandra Coicocosi Baca DNI N°: 76044450
Para optar el título Profesional/Grado Académico de Licenciada en
Administración

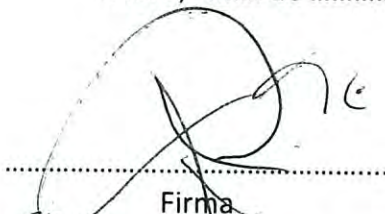
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 01 de Julio de 2026



Firma

Post firma RENE CONCHA LEZAMA

Nro. de DNI 23874690

ORCID del Asesor 0000-0003-0431-8617

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:604049933

Edith Cardenas Alisandra Ccoiccosi

Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la agencia Portal Espi...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:604049933

Fecha de entrega

1 jul 2026, 12:36 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

1 jul 2026, 12:48 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores depdf

Tamaño del archivo

2.9 MB

188 páginas

40.688 palabras

242.083 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 18 palabras)

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mi querido padre, Carlos Cárdenas

*Choque, quien con sus consejos me alentó
constantemente a superarme
profesionalmente, por ser mi amigo, por
brindarme confianza y comprensión en todo
momento.*

A mí adorada madre, Higidia Melo

*Huarayo, por su amor incondicional, y
cariño que me fortaleció para seguir
adelante.*

A mis familiares y amigos por sus

*consejos y apoyo, quienes siempre me
motivaron cumplir mis sueños.*

Edith

*A mi querida madre Josefina Baca
Melo, por el amor, paciencia, apoyo
incondicional y por su motivación y consejos
que me impulsaron a salir adelante.*

*A mis familiares y amigos que me
aconsejaron y me motivaron a seguir
persistiendo en mis sueños, alentándome en
cada etapa de este importante proceso.*

Alisandra

AGRADECIMIENTO

Antes de todo, agradecemos a Dios por darnos las fuerzas necesarias para continuar en lo adverso, por guiarnos e iluminarnos en el camino del bien y darnos sabiduría para mejorar día a día en nuestra vida profesional.

A nuestros padres por ser el pilar de nuestras vidas y por su apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, quienes con su apoyo y enseñanza constituyeron la base de nuestra vida profesional.

A nuestro asesor Dr. Rene Concha Lezama, por su apoyo, y contribución y guía en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

Un agradecimiento especial a la Caja Municipal de Ahorro Y Créditos Cusco - CMAC Cusco, Agencia Portal Espinar, a todos los colaboradores por su participación y colaboración, permitiéndonos adquirir información útil para hacer posible este trabajo de investigación.

Las tesoristas.

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En conformidad a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos vigentes de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a su disposición el presente trabajo de tesis, el cual tiene como título:

“Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco-2025”. La tesis en cuestión es presentada por las Bachilleres Edith Cardenas Melo y Alisandra Ccoiccosi Baca, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

En las organizaciones la comunicación interna es importante, debido a que aporta a que los trabajadores se comprometan con los propósitos institucionales. Se establece además que los estilos de liderazgo asumen un papel preponderante en las organizaciones ya que estas se vinculan con la interacción, la toma de decisiones y la manera en cómo se guía a la organización hacia la consecución de propósitos. Cada estilo de liderazgo posee sus particularidades, además de sus beneficios y conflictos, siendo por tanto la comunicación interna como los estilos de liderazgo aspectos esenciales dentro de una organización ya que pueden establecer el crecimiento y dirección de una organización.

En este entender el presente proyecto de investigación se desarrolló considerando como objetivo de determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco-2025.

Las tesisistas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRAC.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	4
1.2.1. Delimitación temporal	4
1.2.2. Delimitación espacial.....	4
1.3. Formulación del problema	5
1.3.1. Problema general	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.5.1. Conveniencia	6
1.5.2. Relevancia social	6
1.5.3. Implicaciones prácticas.....	7
1.5.4. Valor teórico.....	7
1.5.5. Utilidad metodológica.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
2.1. Estado de arte de la investigación	9
2.1.1. A nivel internacional.....	9
2.1.2. A nivel nacional.....	14
2.1.3. A nivel local	19
2.2. Bases teóricas	23

2.2.1.	Teorías del Liderazgo	23
2.2.2.	Teoría de la Comunicación Organizacional.....	41
2.3.	Marco conceptual	59
2.3.1.	Ambiente laboral	59
2.3.2.	Comunicación.....	59
2.3.3.	Comunicación interna	59
2.3.4.	Comunicación organizacional	60
2.3.5.	Estilos de liderazgo.....	60
2.3.6.	Liderazgo	60
2.3.7.	Lugar de trabajo.....	60
2.3.8.	Relaciones interpersonales	61
2.4.	Marco institucional.....	61
2.4.1.	Caja Municipal Cusco.....	61
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES		66
3.1.	Hipótesis	66
3.1.1.	Hipótesis general	66
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	66
3.2.	Variables del estudio	66
3.3.	Operacionalización de variables	68
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....		69
4.1.	Método de investigación.....	69
4.2.	Tipo de investigación	69
4.3.	Alcance de la investigación	70
4.4.	Diseño de la investigación	70
4.5.	Enfoque de la investigación.....	71
4.6.	Unidad de análisis	71
4.6.1.	Criterios de inclusión	71
4.6.2.	Criterios de exclusión	72
4.7.	Población y muestra	72
4.7.1.	Población de la investigación.....	72
4.7.2.	Muestra de la investigación.....	72
4.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
4.8.1.	Técnicas	73

4.8.2.	Instrumentos	73
4.8.3.	Fiabilidad de los instrumentos de investigación.....	74
4.9.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	76
4.9.1.	Recolección y organización de los datos	76
4.9.2.	Tamizaje de los datos.....	76
4.9.3.	Análisis descriptivo	76
4.9.4.	Análisis inferencial	77
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN		81
5.1.	Procesamiento, análisis y resultados	81
5.1.1.	Baremo	81
5.1.2.	Acervo Documentario	82
5.2.	Resultados descriptivos de las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional.....	84
5.2.1.	Resultados descriptivos de la variable estilos de liderazgo	84
5.2.2.	Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional	94
5.3.	Prueba de hipótesis	100
5.3.1.	Prueba de hipótesis general	101
5.3.2.	Prueba de hipótesis secundarias	105
5.3.3.	Análisis multivariado complementario	112
5.4.	Discusión de resultados	114
CAPÍTULO VI PROPUESTA		117
6.1.	Programa de fortalecimiento de los estilos de liderazgo democrático y transformacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco	117
6.1.1.	Ejes a mejorar	117
6.1.2.	Fundamentación	118
6.1.3.	Objetivos	118
6.1.4.	Estrategias	119
6.1.5.	Responsables	119
6.1.6.	Actividades.....	120
6.1.7.	Presupuesto	121
6.1.8.	Metodología	121
6.1.9.	Resultados esperados	122
6.1.10.	Impactos esperados.....	122

6.1.11. Tiempo de ejecución.....	123
6.1.12. Cronograma.....	123
6.2. Programa de optimización de la comunicación organizacional en la Agencia	
Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco	124
6.2.1. Ejes a mejorar	124
6.2.2. Fundamentación	125
6.2.3. Objetivos	126
6.2.4. Estrategias	126
6.2.5. Responsables	127
6.2.6. Actividades.....	128
6.2.7. Presupuesto	129
6.2.8. Metodología	130
6.2.9. Resultados esperados	130
6.2.10. Impactos esperados.....	131
6.2.11. Tiempo de ejecución.....	132
6.2.12. Cronograma.....	132
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS	138
ANEXOS.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Competencias del líder</i>	34
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i>	68
Tabla 3 <i>Colaboradores de la Caja Municipal Cusco</i>	72
Tabla 4 <i>Técnicas e instrumentos utilizados para obtener información</i>	74
Tabla 5 <i>Resumen de Procesamiento de casos</i>	74
Tabla 6 <i>Resultados estadísticos del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach de la variable estilos de liderazgo</i>	75
Tabla 7 <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	75
Tabla 8 <i>Resultados estadísticos del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach de la variable comunicación organizacional</i>	75
Tabla 9 <i>Baremos de la variable estilos de liderazgo</i>	81
Tabla 10 <i>Baremos de la variable comunicación organizacional</i>	82
Tabla 11 <i>Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo por condición laboral del colaborador</i>	84
Tabla 12 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo democrático por condición laboral del colaborador</i>	86
Tabla 13 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo autoritario por condición laboral del colaborador</i>	87
Tabla 14 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo orientado a la tarea por condición laboral del colaborador</i>	88
Tabla 15 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transaccional por condición laboral del colaborador</i>	90
Tabla 16 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo laissez-faire por condición laboral del colaborador</i>	91
Tabla 17 <i>Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transformacional por condición laboral del colaborador</i>	92
Tabla 18 <i>Estadísticos descriptivos de la comunicación organizacional por condición laboral del colaborador</i>	94
Tabla 19 <i>Estadísticos descriptivos de la comunicación descendente por condición laboral del colaborador</i>	95

Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la comunicación ascendente por condición laboral del colaborador	97
Tabla 21 Estadísticos descriptivos de la comunicación horizontal por condición laboral del colaborador	98
Tabla 22 Resultados del estadígrafo Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución normal de los datos	100
Tabla 23 Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional de los colaboradores.....	102
Tabla 24 Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional	104
Tabla 25 Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional descendente de los colaboradores	105
Tabla 26 Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional descendente	107
Tabla 27 Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores.....	107
Tabla 28 Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional ascendente .	109
Tabla 29 Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores	110
Tabla 30 Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional horizontal...	111
Tabla 31 Resultados del estadígrafo de regresión logística ordinal entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional	113

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Ubicación de la Caja Municipal Cusco, Agencia Portal Espinar.....</i>	4
Figura 2 <i>Características diferenciadoras entre el directivo y el líder.....</i>	35
Figura 3 <i>Organigrama de la CMAC Cusco S.A.</i>	65
Figura 4 <i>Organigrama Portal Espinar</i>	65
Figura 5 <i>Distribución del Chi cuadrado de Pearson y región de rechazo y aceptación. ..</i>	79
Figura 6 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de los estilos de liderazgo</i>	85
Figura 7 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo democrático</i>	86
Figura 8 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo autoritario.</i>	87
Figura 9 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo orientado a la tarea.</i>	89
Figura 10 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo transaccional.</i>	90
Figura 11 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo laissez-faire.....</i>	91
Figura 12 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo transformacional.....</i>	93
Figura 13 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación organizacional.</i>	94
Figura 14 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación descendente.....</i>	96
Figura 15 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación ascendente.</i>	97
Figura 16 <i>Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación horizontal.....</i>	99
Figura 17 <i>Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional de los colaboradores.....</i>	102
Figura 18 <i>Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional descendente de los colaboradores.</i>	105

Figura 19 <i>Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores.....</i>	108
Figura 20 <i>Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores.</i>	110

RESUMEN

Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo explicativo, descriptivo, correlacional orientado a analizar cómo el despliegue de determinados estilos de liderazgo impacta en la comunicación organizacional. La unidad de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la Caja Municipal Cusco, específicamente de la Agencia Portal Espinar, de los cuales el 38,8% son varones y el 61,3% mujeres. Se aplicaron cuestionarios estructurados para recopilar y cuantificar la información. Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo predominante es el democrático (45%), seguido por el transformacional (20%) y el laissez-faire (18,8%). Estos resultados reflejan una tendencia hacia un liderazgo basado en la confianza y en la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones, lo cual contribuye al fomento de la innovación y la creatividad. No obstante, se identificó que la comunicación organizacional es aún poco adecuada, debido principalmente a un uso parcial o limitado de los estilos democrático y transaccional. Por tanto, se concluye que, si bien existen fundamentos positivos, es necesario fortalecer la adecuación de los estilos de liderazgo a los objetivos organizacionales para mejorar la comunicación interna.

Palabras clave: Liderazgo democrático, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Comunicación interna.

ABSTRAC

The objective was to determine the impact of leadership styles on organizational communication among employees at the Portal Espinar Branch of Caja Municipal Cusco in 2025. The study adopted a quantitative approach with a non-experimental design of an explanatory, descriptive, and correlational nature, aimed at analyzing how the application of certain leadership styles affects organizational communication. The study population consisted of employees of the Caja Municipal Cusco, specifically at the Portal Espinar Branch, of whom 38.8% are men and 61.3% are women. Structured questionnaires were administered to collect and quantify the data. The results show that the predominant leadership style is democratic (45%), followed by transformational (20%) and laissez-faire (18.8%). These results reflect a trend toward leadership based on trust and the active participation of employees in decision-making, which contributes to fostering innovation and creativity. However, it was found that organizational communication remains inadequate, primarily due to the partial or limited use of democratic and transactional leadership styles. Therefore, it is concluded that, while there are positive aspects, it is necessary to better align leadership styles with organizational objectives in order to improve internal communication.

Key words: Democratic leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Internal communication.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la agencia portal Espinar de la Caja Municipal Cusco-2025”, se estudió en base a la sociedad actual, las organizaciones enfrentan diversos desafíos que condicionan su desarrollo, estabilidad y crecimiento. Estos aspectos están estrechamente vinculados a factores como la dirección, cultura organizacional, liderazgo, clima interno, productividad y comunicación, los cuales resultan determinantes para su funcionamiento y sostenibilidad. La presente tesis tiene como objetivo determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025. El estudio busca aportar al entendimiento de cómo se relacionan estas dos variables clave y cómo su interacción puede favorecer o limitar la eficiencia comunicativa dentro de la organización.

La presente investigación contiene lo siguiente:

Capítulo I: Planteamiento del problema.

Se describe la situación problemática, la delimitación del estudio, la formulación del problema general y los problemas específicos. Asimismo, se presentan los objetivos de la investigación, como también la justificación del estudio.

Capítulo II: Marco teórico-conceptual.

Incluye la revisión del estado del arte a nivel internacional, nacional y local, así como las bases teóricas relacionadas con los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional. También se presentan el marco conceptual y el marco institucional que sustentan la investigación.

Capítulo III: Hipótesis y variables.

Se presenta la formulación de la hipótesis general, como específicas, adicionalmente se muestra las variables de estudio, además de su respectiva operacionalización.

Capítulo IV: Metodología.

Se detalla el método, tipo, alcance, diseño y enfoque metodológico del estudio. Además, se especifican la unidad de análisis, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de los datos.

Capítulo V: Resultados y Discusión.

Se realizó el procesamiento, análisis y resultados, los resultados descriptivos de la investigación, se desarrolla y muestra además el análisis, así como la discusión de resultados correspondiente.

Capítulo VI: Propuesta.

Se realizó dos propuestas: la primera un programa de fortalecimiento de los estilos de liderazgo democrático y transformacional y la segunda un programa de optimización de la comunicación organizacional.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada y los anexos que complementan y respaldan el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

En las organizaciones actuales, la comunicación organizacional interna se ha convertido en un factor estratégico que influye directamente en el rendimiento, el clima laboral, la toma de decisiones y el compromiso de los colaboradores. La comunicación interna no solo permite la transmisión de información, sino que fortalece la cohesión del equipo, alinea a los colaboradores con los objetivos institucionales y permite resolver conflictos de forma efectiva. Sin embargo, cuando este tipo de comunicación se debilita o no se gestiona adecuadamente, puede desencadenar múltiples problemas, como la desmotivación del personal, el aumento de errores operativos, la falta de sentido de pertenencia y la disminución de la productividad.

Uno de los factores clave que influyen en la calidad de la comunicación interna es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos. Según Chiavenato (2009), el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Esta influencia se manifiesta, entre otras formas, a través de la manera en que los líderes se comunican, gestionan al equipo y toman decisiones. Diversos estudios coinciden en que el liderazgo efectivo no solo orienta, sino que moldea la cultura de comunicación de una organización, impactando directamente en el clima y los resultados organizacionales.

Existen diversos estilos de liderazgo, como el autocrático, democrático, transformacional, transaccional, situacional, entre otros. Cada uno de ellos ejerce un efecto distinto en la manera en que fluye la comunicación dentro de una entidad. Por ejemplo, el liderazgo democrático y el transformacional tienden a fomentar una comunicación abierta,

participativa y horizontal, mientras que estilos más autoritarios pueden restringir la retroalimentación y limitar la participación de los colaboradores. En ese sentido, el estilo de liderazgo adoptado condiciona tanto la forma como el contenido de la comunicación, y esto se refleja en el comportamiento, la actitud y el desempeño del equipo de trabajo.

En el contexto peruano, particularmente en instituciones públicas y entidades financieras descentralizadas como las cajas municipales, la gestión del talento humano y la comunicación interna no siempre han sido priorizadas, lo que ha generado debilidades estructurales en su funcionamiento organizativo. Según Arraigada (2000), la comunicación interna en Latinoamérica aún no ha alcanzado el reconocimiento ni el desarrollo necesario, lo que provoca que muchas decisiones estratégicas se tomen sin un sistema adecuado de comunicación formal, afectando la cultura organizacional.

Esta situación se refleja claramente en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, unidad de análisis de la presente investigación. A través de observaciones preliminares y testimonios informales recogidos durante la etapa exploratoria, se ha identificado que los directivos de esta agencia no evidencian un estilo de liderazgo definido, estratégico ni coherente con las necesidades del equipo. Las decisiones suelen tomarse de forma unilateral, sin consulta ni participación de los colaboradores, lo que ha generado una serie de consecuencias negativas.

Entre los efectos observados destacan:

- Desmotivación de los colaboradores por no sentirse escuchado ni valorado.
- Pérdida de productividad y compromiso con los objetivos institucionales.
- Fallas en el flujo de información, tanto ascendente como descendente.
- Rupturas en la comunicación horizontal, lo que afecta el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas.

- Deterioro del clima laboral, manifestado en conflictos internos, desorganización y percepción de injusticia en la toma de decisiones.

En relación con la comunicación organizacional, se observó que la información no siempre es transmitida de manera clara y oportuna entre los diferentes niveles de la agencia, generando dificultades en la comprensión de objetivos, procedimientos y responsabilidades. Asimismo, se identificó una limitada comunicación ascendente, debido a que los colaboradores perciben escasas oportunidades para expresar opiniones, sugerencias o inquietudes respecto a las actividades laborales. De igual manera, la comunicación horizontal presenta algunas limitaciones en la coordinación entre trabajadores, ocasionando retrasos y dificultades en el trabajo colaborativo. Estas situaciones evidencian una problemática de comunicación organizacional que podría estar vinculada al estilo de liderazgo ejercido dentro de la agencia, afectando la eficiencia operativa y el clima laboral.

Estos aspectos evidencian la existencia de un problema organizacional significativo, ya que la ausencia de un liderazgo claro y estratégico ha debilitado los canales de comunicación interna, afectando negativamente el clima organizacional y el desempeño general de la agencia. Si esta situación persiste, es probable que se generen mayores niveles de rotación de personal, insatisfacción laboral y pérdida de eficiencia en la atención al cliente.

Ante este escenario, se considera necesario investigar de manera sistemática cómo inciden los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional en dicha agencia, con el fin de comprender la naturaleza del problema, identificar áreas de mejora y proponer estrategias que fortalezcan el liderazgo y optimicen la gestión de la comunicación interna. Esta investigación contribuirá no solo al fortalecimiento de la Agencia Portal Espinar, sino

también a brindar un modelo replicable para otras agencias de la Caja Municipal Cusco y organizaciones similares.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación temporal

El trabajo de campo, que incluye la recolección de información a través de instrumentos aplicados a los colaboradores de la Agencia Portal Espinar, se desarrolló durante el año 2025.

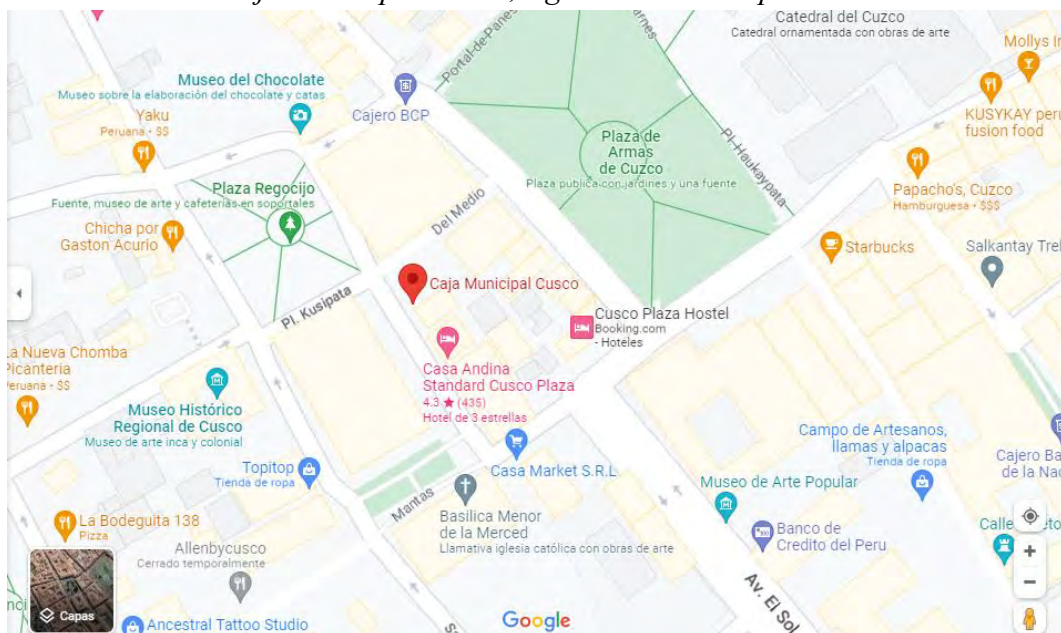
1.2.2 Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la Caja Municipal Cusco, específicamente en su Agencia Portal Espinar, ubicada en Portal Espinar N.º 146, distrito, provincia y departamento de Cusco.

Para proporcionar la ubicación exacta, empleamos una imagen croquis de la dirección de la Caja Municipal Cusco, en su Agencia Portal Espinar.

Figura 1

Ubicación de la Caja Municipal Cusco, Agencia Portal Espinar.



Nota. La figura muestra la ubicación de la caja municipal Cusco, Agencia portal Espinar. Fuente: Google Maps.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo inciden los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025?

1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco?
- b) ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional más desarrollado entre los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco?
- c) ¿Qué deficiencias presentan los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.
- b) Analizar el nivel de comunicación organizacional más desarrollado en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

- c) Proponer lineamientos estratégicos de mejora en los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, a partir de los resultados obtenidos en el estudio, para fortalecer el clima laboral y la efectividad de la gestión en la Agencia Portal Espinar de la Caja municipal Cusco.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Conveniencia

El presente trabajo de investigación es factible de ejecutar, ya que se cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, incluyendo el acceso a la información institucional, la disposición del tiempo requerido, y la autorización para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Esta investigación es oportuna, pues responde a una necesidad actual de la Caja Municipal Cusco, específicamente en la Agencia Portal Espinar, donde se han identificado desafíos en la comunicación interna que afectan la eficiencia operativa. Los resultados del estudio permitirán formular propuestas orientadas a mejorar la interacción entre los colaboradores y optimizar los procesos de liderazgo dentro de la organización.

1.5.2 Relevancia social

Este estudio adquiere importancia social al centrarse en el impacto que tienen los estilos de liderazgo sobre la comunicación organizacional, aspectos que influyen directamente en el clima laboral, el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, en la atención brindada a los clientes. Al tratarse de una entidad financiera que genera empleo, apoya el emprendimiento y contribuye al desarrollo económico regional, fortalecer sus procesos internos beneficia tanto a la organización como a la comunidad. Mejorar la comunicación y liderazgo en la Caja Municipal Cusco repercute positivamente

en la calidad del servicio y en la consolidación de relaciones laborales más saludables y productivas.

1.5.3 Implicaciones prácticas

La investigación busca determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, lo cual permitirá generar propuestas de mejora concretas para la gestión interna de la Caja Municipal Cusco. Los hallazgos contribuirán a optimizar la toma de decisiones, el trabajo colaborativo y el desarrollo del talento humano. Además, servirán como referencia para futuras investigaciones relacionadas en el ámbito organizacional, especialmente en instituciones financieras, ayudando a identificar patrones de liderazgo que potencien una comunicación efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

1.5.4 Valor teórico

Desde el punto de vista teórico, esta investigación enriquece el cuerpo de conocimiento sobre liderazgo y comunicación organizacional, al contrastar teorías existentes con una realidad contextualizada en una organización del sector financiero peruano. El análisis de las variables permitirá comprender cómo se manifiestan los estilos de liderazgo en contextos reales, y cómo estos influyen en los procesos comunicacionales internos. Asimismo, proporciona una base conceptual útil para el estudio de dinámicas organizacionales en instituciones privadas similares.

1.5.5 Utilidad metodológica

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación, de tipo cuantitativo y diseño no experimental explicativo, puede servir como modelo para futuros estudios en organizaciones con características similares. La claridad en la definición de variables, el diseño de los instrumentos de recolección de datos y el proceso de análisis estadístico aportan

una estructura replicable para investigaciones académicas. De esta manera, se contribuye al desarrollo de investigaciones científicas rigurosas en el campo de la administración y la gestión organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Estado de arte de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

a. Ascencio (2019) realizó un estudio intitulado: *“Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas”*; el cual fue presentado para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, en la Universidad de Guayaquil, con sede en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el liderazgo transformacional de las empresas Guayaquileña WQ Radio y Radio Sucre” (p.3). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un diseño *“no experimental y transversal”*, apoyado en un tipo de investigación *“descriptiva, explicativa, bibliográfica y cualitativa”*. La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores de *“WQ Radio”* y *“Radio Sucre”*. Se empleó la *“encuesta”* y la *“entrevista”* como técnicas para la recolección de la información. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- Se establece de los resultados adquiridos que actualmente en las organizaciones se deben emplear programas de comunicación que den lugar o brinden la posibilidad de proteger tanto a los clientes internos como externos, ya que los resultados que se alcancen son el reflejo de las actividades que se ejecuten en la entidad.
- Existen diferentes tipos de liderazgo, los cuales son indispensables en una organización, desde los más adaptable hasta los más fuertes, la importancia del liderazgo como variable dentro de la empresa, es conseguir los objetivos de la institución a través del trabajo en equipo.

- El producto de las encuestas realizadas dentro de las empresas Radiales WQ radio y Radio Sucre arrojaron resultados donde se observa que el 27% de los trabajadores consideran óptima tener un liderazgo y el 73% como pésima.

b. Pazmiño (2021) realizó un estudio intitulado: *“Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019”*; el cual fue presentado para obtener el Grado Académico de Maestro en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Tuvo como objetivo “determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de la dirección en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito” (p.18). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque “*cuantitativo*”, apoyado en un nivel de investigación “*descriptivo correlacional*”. La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores del “*Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito*”. Como técnicas para la recolección de datos se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- De los resultados del Test Grid Gerencial se determina que tres personas presentan: un liderazgo autocrático; es decir tienen mayor interés por la productividad y demuestran poca importancia por los colaboradores. Y una persona presenta un liderazgo equilibrado; es decir, que se ajusta al sistema y al ritmo placentero de trabajo, sin olvidarse de los integrantes del equipo.
- Al interpretar los resultados del compromiso organizacional, se tomó en consideración una muestra de veinte y cuatro colaboradores del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. Una vez analizados los resultados se concluye que más del 50% de los colaboradores se sienten

comprometidos con la institución, pero sí se evidenció un mínimo porcentaje que no.

- Del empleo del Test Grid Gerencial se determinó la existencia de un liderazgo autocrático; líder que se enfoca en tener mayor productividad y dejando de lado la participación de los trabajadores. Y de un liderazgo equilibrado; líder que se adecua a un sistema y ritmo de agradable, dando mayor importancia a los componentes del equipo.
- Al analizar los datos de la variable de compromiso organizacional, se consideró una muestra de 24 trabajadores del área de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. Al interpretar los resultados conseguidos se concluyó que gran parte de los trabajadores están involucrados con la organización y con un menor porcentaje no aceptado.
- Conforme a la investigación de los estudios teóricos revisados, los líderes son una parte esencial para la transformación en las empresas; ya que ellos son los que generan más compromiso. Así mismo en el compromiso organizacional existen factores que contribuyen en los atributos de la organización donde destaca el liderazgo.
- Concluimos la existencia de la incidencia del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. El estilo equilibrado es el que motiva gran compromiso organizacional en los trabajadores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

d. García (2018) realizó un estudio intitulado: *“Liderazgo en comunicación organizacional: competencias”*; el cual fue presentado para obtener el Título en Comunicación y Lenguaje, en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Cuyo objetivo fue “establecer las competencias necesarias para ser un líder en comunicación organizacional” (p.19). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque “*mixto*”, es decir apoyado en el enfoque cualitativo y cuantitativo. La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores y practicantes del dircom de 16 empresas de Bogotá. Se hizo uso de la “encuesta” y la “entrevista” como técnicas para la recolección de datos. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- En conclusión, gran cantidad del dircom valoran que el liderazgo es obtenido a través del ejercicio profesional, por otro lado, especialistas consideran que estas competencias son adquiridas en el entorno familiar.
- En el estudio realizado existen diferentes competencias dentro del liderazgo quienes lo utilizan con mayor constancia varones y mujeres dircom. Para los varones son competencias de índole transaccional y estratégico, como: toma de acción, decisiones, de riesgo, innovación e influencia, liderazgo y poder. Por otro lado, las competencias de las mujeres son de índole un poco más humanístico, con características de un líder transformacional más original donde predomina el escucha, la comunicación de ideas y la buena relación en el trabajo.
- Pese que los practicantes toman en cuenta que las competencias administrativas son carentes para lograr ser un líder, tal cual como los dircom, dejando de lado el autoconocimiento y enfocándose en la parte humanística, de igual manera que los directivos. El gran número de los altos mandos de una organización no cuentan con el título de líder, sin embargo eran designados como gerentes o asesores, hecho que no permite la utilización de una buena comunicación organizacional y entender sus stakeholders y alrededor.

e. García (2020) realizó un estudio intitulado: *“La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá”*; el cual fue presentado para obtener el grado Académico de Maestro en Administración de Empresas, en la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Cuyo objetivo fue “establecer la relevancia de la inteligencia emocional como una de las habilidades más necesarias en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz” (p.5). El trabajo de investigación se desarrolló como un estudio ex post facto con un diseño transaccional cuantitativo, de tipo descriptivo y nivel correlacional-causal. La población de estudio estuvo constituida por las empresas del Complejo Costa del Este y empresas Business Park y sus respectivos colaboradores. Como técnicas para la recolección de datos se hizo uso de la “encuesta” y la “entrevista”. Las conclusiones fueron los siguientes:

- En las entidades que formaron parte de la unidad de análisis del estudio se establece que la IE viene a ser una habilidad esencial para el afianzamiento del liderazgo eficaz y la comunicación organizacional. Además, en opinión de los trabajadores casi en su totalidad mencionan que esta es una competencia diferencial para el ejercicio de un profesional.
- Es factible mencionar además que la preparación laboral es un factor fundamental en el nivel de IE personal en los colaboradores, debido a que a mayor cantidad de años de experiencia mayor será el nivel de IE; además al estar un colaborador posicionado en un rango jerárquico mayor como jefe de área, direcciones o gerencias, se establece que esta determina un nivel de IE superior, lo cual no se evidencia en los colaboradores que no poseen ningún rango jerárquico.

- El gran porcentaje de los trabajadores considera la dimensión emocional es de suma importancia para mejorar la comunicación interpersonal en la empresa, pero el 48% cree que las emociones son primordiales en el desarrollo de la comunicación, 37% considera las actitudes y en su minoría piensa que son diferentes aptitudes. De las encuestas realizadas a las empresas multinacionales se concluye que una habilidad neta en los trabajadores es la IE, puesto que forma un criterio demográfico determinad, enfocándose en la IE una de las principales competencias al desarrollar diferentes roles y asumiendo varias posiciones dentro de las empresas, sin considerar anteriormente una habilidad examinada por las empresas, como una condición para el ingreso y continuación dentro de ella.
- El 90% considera que la IE es una habilidad que potencia las competencias de comunicación y liderazgo que perciben con efectividad los líderes y trabajadores, teniendo dentro de ellos: asertividad, toma de decisiones en la comunicación, el desarrollo de empatía y a la resolución de conflictos, del mismo modo que obteniendo una igualdad entre la motivación, gestión de conflictos y guía de equipos ya sean en diferentes circunstancias estableciendo sinergias dentro del liderazgo ideal.

2.1.2 A nivel nacional

a. Canchari y Velásquez (2022) realizaron un estudio intitulado: *“Estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en una empresa del rubro de consultoría - Chíncha, 2022”*; el cual fue presentado para obtener el título de Licenciado en Administración, en la Universidad César Vallejo, Lima. Cuyo objetivo fue “determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional dentro de una empresa del rubro de consultoría - Chíncha, 2022” (p.3). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque *“cuantitativo”*, con un tipo de investigación *“básica”*, y un

nivel “*descriptivo correlacional*”, apoyado en un diseño “*no experimental de corte transversal*”. La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores de una empresa del rubro de consultoría. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- Se concluye de los resultados la existencia de influencia a través de la variable de estudio en la unidad de análisis de investigación, lo cual se refleja en el coeficiente de $r = 0,602$, y donde el valor de p es menor al 5%, por ello, la hipótesis alterna de estudio es aceptada.
- De los resultados se denota una incidencia del liderazgo transaccional, transformacional de la comunicación organizacional en la unidad de análisis del estudio, siendo en los tres casos el valor de p menor al 5%, con lo cual se considera la hipótesis alterna del estudio.
- Se denota de los resultados una influencia mínima del liderazgo autocrático dentro de la comunicación organizacional de la unidad de análisis del estudio, esto establecido por el valor de p que es mayor al 5%, aceptando la hipótesis nula y rechazando la hipótesis alterna de la investigación.

b. Talledo (2018) realizó un estudio intitulado: “*Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima*”; el cual fue presentado para obtener el Grado Académico de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, en la Universidad Ricardo Palma, Lima. Cuyo objetivo fue “aplicar estrategias de liderazgo para mejorar la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios de Lima” (p.17). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque “*cuantitativo*”, con un tipo de investigación “*aplicativo*”, y un diseño “*correlacional*”. La población de estudio lo constituyeron los

colaboradores de una empresa de servicios de Lima. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*” apoyado en el uso de “*entrevistas*” y la “*observación directa*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- De las encuestas realizadas, se llegó a la conclusión que la incorporación de indicadores, planes de difusión y elaboración de estrategias para optimizar el clima laboral son estrategias de liderazgo, las cuales contribuirán en el fortalecimiento de la empresa de servicios de la ciudad de Lima en la comunicación interna.
- La relación existente entre la comunicación organizacional y un plan de difusión corporativa es fuerte, logrando un aumento porcentual del $X=0.77$ con una diferencia porcentual del 79.46%.
- Para desarrollar la comunicación interna de una organización se debería aplicar indicadores de medición con una diferencia porcentual de 75.06% logrando un aumento porcentual de $X= 0.99$.
- En conclusión, las variables mencionadas tienen una fuerte conexión logrando un aumento porcentual del $X=0$ y el 79.67% de diferencia porcentual.

c. Quiroz (2017) realizó un estudio intitulado: “*Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016*”; el cual fue presentado para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, en la Universidad César Vallejo, Lima. Cuyo objetivo fue “determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A.- Chepén 2016” (p.42). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque “*cuantitativo*”, con un tipo de investigación “*básica*”, y un nivel “*descriptivo correlacional*”. La población de estudio estuvo constituida por los

colaboradores de la empresa “*Hidrandina S.A.*”. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- Al realizar el estudio en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016 se obtuvo la existencia de un fuerte vínculo entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional; obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, el cual nos demuestra un grado de correlación alta. Al mismo tiempo tiene una relación con la dimensión de patrones de comunicación organizacional obteniendo una correlación moderada, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman del 0.742. De igual modo existe relación con la dimensión de barreras de comunicación organizacional; realizando el cálculo del coeficiente de correlación Rho de Spearman se obtuvo como resultado el 0.742 con un grado de positiva moderada. Por último, tiene relación con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional donde presenta un grado de correlación alta con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 84.4 %

d. Osmar (2019) realizó un estudio intitulado: “Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Estatales de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 Trujillo Sur Este, 2019”; el cual fue presentado para Optar Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional en las instituciones educativas estatales de la UGEL N°04 Trujillo Sur Este, 2019” (p.18). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un diseño “no experimental”, “transversal” y “correlacional”. La población de estudio estuvo constituida por los docentes pertenecientes a las organizaciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- En las organizaciones educativas del ámbito de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, que existen diferentes estilos de liderazgo de los cuales podemos mencionar el liderazgo consultivo, autoritario benevolente, autoritario y participativo cada uno de ellos teniendo los porcentajes regulares del 47,54%, 72,89%, 58,5% y 53,5%; siendo el liderazgo autoritario benevolente con un porcentaje alto.
- Se estableció que en las organizaciones educativas del estado de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2019, el nivel de comunicación organizacional se evidencia un nivel bueno en la comunicación interna con el 61,97%, la comunicación externa un 73,94%, tanto la comunicación vertical y horizontal tienen un porcentaje del 70.8%. Demostrando que la comunicación externa predomina sobre las demás por obtener el un porcentaje alto.
- Al aplicar el coeficiente Rho Sperman se observó que variable de comunicación organizacional se relaciona negativamente en el estilo de liderazgo autoritario coercitivo en un -0.403 y positivamente con el estilo de liderazgo autoritario benevolente con un 0.142, con el estilo de liderazgo consultivo con un 0.306 y el estilo de liderazgo participativo con un 0.461. Se concluye que debido a la relación del estilo de liderazgo autoritario coercitivo y comunicación organizacional con el estilo de liderazgo participativo con un 0.461 se determina un estilo con una comunicación descendente, decisiones centralistas; optando medidas disciplinarias.
- Se concluyó que en las organizaciones educativas del estado de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 Trujillo Sur Este, 2019, se halla una conexión entre la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo y con la aplicación del coeficiente de correlación de Rho Spearman con una estimación de 0.176 positiva, es por ello que nos demuestra una significancia del 0.003 que es menor al 0.05.

2.1.3 A nivel local

a. Molero (2022) realizó un estudio intitulado: *“Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021”*; el cual fue presentado para Optar al Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo “determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021” (p.4). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un tipo de investigación aplicada, con un alcance descriptivo-correlacional diseño no experimental – transversal, con un enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo integrada por personal docente y administrativo de la Institución Educativa. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. Se tuvo las siguientes conclusiones:

- Al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual se concluyó que existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco.
- Al identificar los estilos de liderazgo en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como estilo predominante: el liderazgo de equipo con un 47.4%, seguido del ajeno con 26.3%, social con 15.8% y finalmente el autoritario con un 10.5%.
- Al identificar la cultura organizacional actual en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como cultura predominante: a la cultura jerárquica con un 40.4%, seguida de la Ad-Hoc con 26.3%, clan 21.1% y finalmente el de mercado con 12.3%.

- Al identificar la cultura organizacional preferida en trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, se identificó como cultura predominante: la cultura clan con 47.4%, seguida de la Ad-Hoc con 26.3%, mercado con 14.0% y finalmente la jerárquica con un 12.3%.
- Al determinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional preferida se concluyó que existe relación estadísticamente significativa para los trabajadores de la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco.

b. Caceres (2023) realizó un estudio intitulado: “*Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022*”; el cual fue presentado para Optar al Grado Académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, en la Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo “determinar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en los trabajadores de una municipalidad de Cusco” (p.5). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un tipo de investigación básico, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo constituida trabajadores de una municipalidad distrital de Cusco. Como técnicas para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- La comunicación asertiva tiene una relación directa y significativa con el liderazgo transformacional con valor de significancia $0.000 < 0.01$ y Rho de Spearman 0.434; valor que indica una relación moderada entre ambas variables, en la que, la mejora del liderazgo transformacional está determinada por el nivel de comunicación asertiva de los trabajadores de una Municipalidad de Cusco.

- Se logró determinar que la estrategia de asertividad tiene una relación positiva y significativa con significancia al 99% y Rho de Spearman 0.245; lo cual indica una relación baja entre ambas variables, donde, ante mejoras en las estrategias de asertividad, el liderazgo transformacional también tenderá a incrementar, pero con una intensidad baja en los trabajadores de una municipalidad de Cusco.
- El estilo asertivo tiene una relación positiva y significativa sobre el liderazgo transformacional con valor de significancia al 99% y Rho de Spearman 0.389: valor que ilustra una relación de nivel bajo, en la que, ante un mejorar en el estilo asertivo, el liderazgo transformacional también tenderá a mejorar, pero en una intensidad baja en los trabajadores de una municipalidad de Cusco.
- Se concluye que la comunicación precisa tiene una influencia positiva y significativa sobre el liderazgo transformacional con valor de significancia menor al 1% y Rho de Spearman 0.438; valor que da a conocer que, ante un incremento de la comunicación precisa, el liderazgo transformación también se incrementa, pero con una intensidad moderada en los trabajadores de una Municipalidad de Cusco.

c. Espinoza (2023) realizó un estudio intitulado: *“Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023”*; el cual fue presentado para Optar al Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo “establecer la relación entre el nivel de la comunicación organizacional y el nivel del trabajo en equipo de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023” (p.3). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un tipo de investigación básico, con un diseño no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo integrada por trabajadores de la Empresa Prestadora de Servicios de Cusco. Como técnicas

para la recolección de la información se hizo uso de la “*encuesta*”. El estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- La comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco presenta correlación de Spearman de 0,785, con p-valor de 0,000, por debajo del 0,050 de significancia, que indica una correlación alta y directa. Por lo tanto, se concluye que, la comunicación efectiva y fluida entre los miembros de la organización fomenta un entorno propicio para el trabajo en equipo, lo cual puede tener un impacto positivo en el logro de los objetivos y el rendimiento general de la empresa.
- La comunicación ascendente y el trabajo en equipo presentan correlación de Spearman de 0,735, con p-valor de 0,000, por debajo del 0,050 de significancia, que indica una correlación alta y directa, lo cual sugiere que a medida que la comunicación ascendente mejora, también lo hace la capacidad de los trabajadores para trabajar en equipo de manera efectiva. Una comunicación abierta y fluida desde los empleados hacia los niveles superiores permite un intercambio de información y una comprensión mutua, lo que facilita la coordinación, la toma de decisiones conjuntas y el logro de los objetivos organizacionales.
- La comunicación descendente y el trabajo en equipo presentan correlación de Spearman de 0,668, con p-valor de 0,000, por debajo del 0,050 de significancia, que indica correlación directa y moderada, lo cual expresa el hecho que la mejora de los mecanismos en la comunicación de los directivos hacia los empleados permite un trabajo más eficiente, logrando una respuesta rápida cuando es necesaria, lo cual ayuda a una toma de decisiones oportuna e informada.

- La presencia de una correlación de Spearman de 0,669 con p-valor de 0,000, por debajo del 0,050 de significancia, indica correlación moderada y directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los trabajadores, sugiere además que valores más altos para la comunicación horizontal, están asociados a un mejor trabajo en equipo, de esta manera lograr una comunicación fluida entre los trabajadores, basada en la confianza y el desarrollo de un clima adecuado favorece positivamente el trabajo en equipo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teorías del Liderazgo

2.2.1.1 Teoría X y Y de Mcgregor.

De acuerdo con Hellriegel et al. (2009) a través de “la teoría X y la teoría Y, señalan el comportamiento del liderazgo es influenciado por supuestos e ideas de motivación con los trabajadores, basados en observaciones del comportamiento” (p.425); para comprender con facilidad la teoría XY, comprara dos conjuntos que se comprendan en componente, equipo y capital, individuos que tengan el objetivo de conseguir la metas de la organización, el cual es optimizar el compromiso administrativo.

En la cadena gerencial, la teoría XY de Mcgregor menciona dos estilos de liderazgo, al pasar un tiempo Robert Blake y Janes Mouton reconocen cinco estilos de liderazgo en los dos conjuntos dichos por Mcgregor donde mezclan la diferencia entre el nivel de preocupación uno dirigido a las labores y el otro a los individuos.

- Estilo empobrecido, en la red gerencial, se halla en el vértice inferior y explica que el estilo posee desinterés por los miembros, así como en los trabajos asignados. Con la finalidad de proveer problemas sin realizar esfuerzo, su objetivo solo es lograr poco empeño para impedir destituciones.

- El club campestre se sitúa en la red gerencial, en el vértice superior izquierda, posee mayor interés con los miembros y escasa preocupación en las labores asignadas, es decir este estilo se comfortable y cree en sus miembros y en su trabajo, de modo amistoso, pero no es productiva.
- El estilo producir o parecer, se encuentra situado en el vértice derecho, y determina un estilo, que está dirigido a la actividad y sin considerar que el factor más importante son las necesidades personales, que busca el mejor rendimiento a través de la incidencia coercitiva y utiliza estrategias que cumplan con los objetivos organizacionales y no fracasar en la utilidad.
- El estilo equilibrado, se sitúa en el centro de la red gerencial, cuya función es satisfacer ambas orientaciones entre los trabajos asignados y los miembros, logrando los objetivos de la empresa, tales como las necesidades de los colaboradores.
- El estilo de Equipo, que se encuentra en el punto superior de la red gerencial, se identifica por generar un nivel alto de interés por los miembros, y a su vez determinar y generar equipos de trabajo responsabilizándolos a conseguir los más superiores rendimientos de los miembros con una finalidad en general de la empresa.

Por lo tanto, se determina que el modelo de estilo de directivos se halla en función al management o aun conocido como el interés de la producción llamado de otra manera como interés por resultados, esta función del liderazgo posee una característica como el factor humano o también llamado como el interés de los trabajadores.

2.2.1.2 Teoría de rasgos de Gordon Allport.

Draper (2023) Gordon Allport fue uno de los principales exponentes de la psicología de la personalidad y propuso que la personalidad está constituida por un conjunto de rasgos relativamente estables que influyen en la forma de pensar, sentir y actuar de cada individuo. Según este autor, la personalidad es una organización dinámica de características psicofísicas que determinan la adaptación de la persona a su entorno y la hacen única frente a los demás.

Allport clasificó los rasgos de personalidad en tres categorías. Los rasgos cardinales son aquellos que ejercen una influencia predominante sobre la conducta y llegan a definir gran parte de la vida de una persona. Los rasgos centrales corresponden a características generales que describen la personalidad y se manifiestan de manera constante en diferentes situaciones. Por último, los rasgos secundarios son menos evidentes y suelen aparecer únicamente en circunstancias específicas.

Desde esta perspectiva, cada individuo posee una combinación particular de rasgos que contribuye a su identidad personal y explica las diferencias individuales. Entre las características que pueden observarse en una persona se encuentran la seguridad en sí misma, la inteligencia, el carisma, la responsabilidad, la sociabilidad y otras cualidades que influyen en su comportamiento y en sus relaciones con los demás. De esta manera, la teoría de Allport destaca la singularidad de cada individuo y la importancia de los rasgos como elementos fundamentales para comprender la personalidad humana.

2.2.1.3 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bassy Avolio

La teoría del liderazgo transformacional fue desarrollada inicialmente por Burns (1978) y posteriormente ampliada por Bass (1985), quien planteó que los líderes transformacionales generan cambios significativos en los individuos y organizaciones

mediante la inspiración, motivación y desarrollo de sus seguidores (Harvard Deusto, 2026).

Bass y Avolio (como se citó en García velazco et al., 2011) plantean que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para influir positivamente en los colaboradores, promoviendo un compromiso superior con los objetivos organizacionales y estimulando el desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Esta teoría se sustenta en cuatro dimensiones fundamentales:

1. Influencia idealizada: el líder actúa como modelo a seguir, generando confianza y respeto.
2. Motivación inspiracional: transmite una visión clara y motivadora que impulsa a los colaboradores hacia el logro de metas comunes.
3. Estimulación intelectual: fomenta la creatividad, innovación y resolución de problemas mediante nuevas perspectivas.
4. Consideración individualizada: reconoce las necesidades particulares de cada colaborador, promoviendo su desarrollo profesional y personal.

En la presente investigación esta teoría constituye uno de los principales fundamentos conceptuales debido a que el liderazgo transformacional forma parte de los estilos de liderazgo analizados y presenta una estrecha relación con el fortalecimiento de la comunicación organizacional.

2.2.1.4 Estilos de liderazgo

2.2.1.4.1 Liderazgo

Según Hellriegel y Slocum (2009) la definen como una forma de establecer nuevas ideas y con una visión, que establecen valores e influyen en terceras personas quienes

adquieran su propia posición y así puedan tomar decisiones complejas acerca de los recursos humanos entre otros.

Por su parte Ivancevich (2006) y Yukl (2008) explican el liderazgo como una forma de desarrollar la influencia en los demás (tanto individual como colectivo); obteniendo los objetivos a lograr en la organización.

Robbins y Judge (2013) interpretan al liderazgo como una habilidad de influenciar y conducir a un conjunto en lograr los objetivos o metas colectivas. Sin embargo, esta definición presenta una diferencia en el nivel de influencia donde se refieren al liderazgo tanto formal como no formal. En el liderazgo formal los líderes son escogidos por una normatividad y reglamento de la organización. En cambio, en el liderazgo no formal los líderes nacen por la asignación del poder el cual es concedido por la colectividad interna de la organización.

Por su parte Jiménez y Villanueva (2018) la definición del liderazgo al sufrido variedad de modificaciones a través de los años. Hoy en día un líder se observa gracias a su poder y la forma de influenciar hacia otros individuos. Este significado muestra diferentes posiciones en la literatura científica donde demasiados autores analizaron dicha definición.

En el marco de las dos guerras mundiales se generó un enunciado de suma importancia, donde consideraban que el liderazgo era netamente dependiente de los rasgos personales tales como pasión, iniciativa, inteligencia y el valor. Conforme a lo manifestado, quien poseía estos rasgos personales son la que tenían la capacidad de llegar a ser buenos líderes. No obstante, esto fue denegado, por lo cual se volvió a formular nuevos significados acerca del liderazgo.

Según Robbins y Judge (2009) el liderazgo llega a ser el fundamento de la influencia formal, tan igual como se designa en la organización un cargo directivo. Otro significado de liderazgo es considerado como un desarrollo sumamente interactivo y compartido que contiene creación de una visión, dirección y estrategias para alcanzar la meta, ordenar a las personas y motivarlas (French & Bell, 1996). existen varias teorías que tratan de definir el liderazgo, tales como la teoría de la parrilla gerencial la teoría X y la teoría Y así como la teoría de rasgos, etc. No obstante, en la investigación nos enfocaremos en los estilos de liderazgo a los que se hacen mención dentro de la literatura y su incidencia sobre varias variables organizacionales.

Chiavenato (2006) nombra que el liderazgo “en una determinada situación es la influencia interpersonal, en el que se desarrolla un sistema Inter comunicacional con los trabajadores, con el fin de lograr las metas de la organización” (p.56).

2.2.1.4.2 El liderazgo en las organizaciones.

El liderazgo en la actualidad es una parte fundamental de las organizaciones, Yulk (2008) confirma que para entender el liderazgo dentro de la organización es esencial considerar los procesos generales que contribuyen a decidir el rendimiento de la organización. Por lo cual, un líder logra optimizar el trabajo del grupo incidiendo de manera afirmativa sobre los procedimientos. Ya que, concede el establecimiento de un rumbo en dirección a los colaboradores, para realizar un trabajo ideal. Tanto individual como colectiva las personas deben poseer un conjunto de capacidades para influenciar en las labores de los colaboradores, y en la toma de decisiones.

Desde ante años la existencia del liderazgo ha acompañado al hombre en su evolución, así como en la revolución industrial que toma gran importancia. En esos tiempos los encargados de dirigir tanto al personal como los departamentos eran los

gerentes, predisponiendo tareas en cada persona y departamento a su mando; Cardona y González (2002) manifiestan que el gerente el primer día en la industrialización estaban a cargo de guiar con eficacia el control administrativo dentro de una empresa para observar la dependencia de cada uno: por el cual el control administrativo se apoya dentro de un rango donde platean cargos y actividades.

Es de suma importancia que una persona posea características que faciliten el control de personas o un grupo de ellas, donde posean habilidades y competencias esenciales; Clerc et al. (2006) Confirma que en una organización los líderes necesitan poseer sus capacidades desarrolladas las cuales sean innatas de uno mismo, para obtener resultados dentro de la empresa deberán apoyarse en el trabajado colectivo encaminados por un líder, es por ello, que toda persona que se considere líder debe ser apto para cumplir ese papel, ya sea de forma interna y externa en la empresa.

Dentro de una empresa un líder debe poseer habilidades que ayuden a dirigir un grupo, a su vez poder dominar su lado emocional, Benavides (2017) afirma que la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial es un componente que admite el desarrollo de capacidades básicas que influyan en otros individuos, donde nos permita comprender las emociones del conjunto, en tal sentido un líder en la empresa debe guardar una conexión con el dinamismo y un equilibrio es su posición como en sus emociones.

2.2.1.4.3 Definición de estilos de liderazgo.

Al inicio, el estilo de liderazgo que toma un líder dentro de una empresa requiere de circunstancias de distinta naturaleza. A causa de ello y basado de forma empírica, un líder podrá elegir un estilo liderazgo que le ayude a solucionar problemas y conductas realizadas. Por otro lado, variedad de autores estuvieron buscando el significado del estilo de liderazgo que debería tomar un jefe desde distintas perspectivas.

Chiavenato (2006) menciona que “un líder tiene un modelo de comportamiento que adopta para conducir a los integrantes de la organización en el cumplimiento de objetivos formulados, métodos propios de conducir a los individuos en algunas circunstancias” (p.120); con esta afirmación se comprueba lo indicado anteriormente por Lussier (2011) todo líder posee su propio estilo para liderar la cual está conectado frecuentemente a sus habilidades y comportamientos o formas de afrontar circunstancias diversas. No obstante, cabe señalar que Ayoub (2011) afirma que el desarrollo de los actos y comportamientos de un líder es un estilo de liderazgo, son ellos quienes en ocasiones influyen en el personal de la empresa.

Asimismo, Stoner et al. (1996) Mencionan que los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana. Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura.

Finalmente, Lussier (2011) contempla que “los líderes utilizan una mezcla de comportamientos, rasgos y destrezas para relacionarse con sus simpatizantes” (p.26), en este fragmento el concepto indica que el estilo de liderazgo de un líder está asociado a una variedad de cualidades innatas de la persona tales como carácter, habilidades o reacciones a circunstancias diferentes. Por eso, el estilo de liderazgo es propio de cada individuo y la manera de actuar en diferentes circunstancias presentes en el equipo.

2.2.1.4.4 La importancia de los estilos de liderazgo en la organización

Los estilos de liderazgo, en si el liderazgo propiamente dicho se direcciona y se enfoca en la habilidad que tiene un individuo para poder influir o actuar ante diferentes situaciones. Partiendo de la perspectiva Gil et al. (2011) Considera que el liderazgo es importante porque ayuda al cumplimiento de objetivos ya sea grupal como individual que se presenta dentro de la empresa, así mismo sea considerado como un componente de incidencia, de estímulo para obtener un desempeño optimo , por consiguiente el liderazgo se centra en la forma de influenciar más que todo en un grupo de trabajo, enfocándose en sus capacidades y destrezas para obtener una meta en un trabajo grupal, que se viene estableciendo poco a poco basándose en distintos factores que sean determinados dentro de la empresa.

La importancia del liderazgo se destaca en que alguien debe actuar de forma idónea para conseguir el éxito o un objetivo final, Gómez (2006) señala que el desafío es tener individuos que tengan características como poseer aptitudes de impulso y a su vez posean actitudes dinámicas que puedan dirigir a las empresas energías positivas. Por tanto, en las empresas es elemental la importancia del liderazgo ya que en un mercado competitivo permite relacionar circunstancias permanentes y eficaces.

Para Chiavenato (2009) en el ambiente organizacional el liderazgo toma una mayor relevancia por el motivo de que las organizaciones necesitan de individuos denominados lideres quienes conduzcan de modo efectivo y eficiente, porque la forma más eficiente de lograr el éxito de las empresas es el liderazgo convirtiéndolas competitivas de llevar al éxito a las organizaciones haciéndolas cada vez más competitivas.

Para Robbins y Judge (2013) aseguran que es de vital importancia tener un liderazgo en las empresas, así mismo tener una administración firme para lograr el óptimo

uso de recursos. “Actualmente, necesitamos líderes que reten el estatus quo; en otros términos, que tengan una visión del futuro y alienten a los integrantes del equipo en el logro de metas propuestas” (p.406). Fomentar en las empresas un buen liderazgo significa proyectar una comunicación efectiva en los trabajadores, donde exista interrelación idónea entre jefes y asistentes porque no solo se tratar de impartir mandatos sino de transferir de manera correcta directrices con el fin de alcanzar metas formuladas.

Como se señala en párrafos anteriores, el liderazgo es la capacidad que posee un individuo para ser capaz o actuar frente a diversas circunstancias. Iniciando de las diversas definiciones, podemos decir que la importancia del liderazgo conforme con Gil et al. (2011) Se fundamenta en las metas alcanzadas ya sean de forma individual o grupal en la empresa, para que se considere como un factor de incidencia, motivación para lograr el mejor desempeño; en otras palabras, el liderazgo se basa en la forma de influenciar del líder en su equipo, basándose en sus destrezas y habilidades para poder conseguir un trabajo en grupo, que se va construyendo paso a paso basados en elementos establecidos en la empresa.

En las organizaciones el liderazgo está siendo materia de atención, donde el líder tiene la capacidad de influenciar con su conducta a un número significativo de individuos y de las responsabilidades que son de gran importancia en la enseñanza de habilidades y destrezas asociadas a las metas. La importancia del liderazgo radica en alguien que tenga la actitud para lograr el éxito o alcanzar el objetivo trazado, Gómez (2006) indica que el propósito es conseguir a trabajadores que tengan la cualidad de poseer habilidades de empeño y a su vez contar con actitudes dinámicas que admitan dirigir energías positivas con dirección a la empresa. Por tanto, en las empresas es primordial la importancia del liderazgo ya que nos ayuda a realizar diferencias entre circunstancias permanentes y eficaces en un mercado competitivo.

Para determinar la gran importancia del liderazgo, establecer diferencias entre las actividades del liderazgo y actividades de la administración. Estas son indispensables para la empresa, sin embargo, muchas veces no se logró determinar la importancia.

Hodgetts y Altman (2001) mencionan que en la administración se asignan tareas donde se utiliza el proceso de planificación, organización, dirección y control, donde no se toma en cuenta procedimientos de formación y desarrollo del personal de la empresa por lo tanto se designa un jefe; mientras que el liderazgo es parte de la administración, pero las habilidades, competencias y el enfoque consisten en influenciar a los individuos en el logro de una meta propuesta, así mismo en los diversos departamentos es indispensable mantener una administración optima, pero para lograr las metas es necesario contar con un buen liderazgo.

Actualmente el liderazgo se está volviendo cada vez más popular en todo el mundo con diversos estudios que han destacado la gran importancia del propósito de pertenecer a una empresa a través del liderazgo. Hoch et al. (2010) Manifiesta que el liderazgo define como determinar las tareas de los participantes del equipo obteniendo interés y resultado en la mejora continua. Por tal sentido los resultados se ven gracias a la importancia, ya que cada trabajador incrementa a eficiencia y el desempeño a consecuencia de que el liderazgo está siendo ejecutado de una forma apropiada.

2.2.1.4.5 Características y roles del líder.

Un líder debe contar con habilidades y cualidades por las que se define su estilo y manera de dirigir, basándose en la motivación grupal para saber que habilidades y debilidades del grupo, Covey (2009) estima que un líder no solo se define por su personalidad; sino también por la formación académica y profesional que recibe, siendo una ventaja que tiene conocimiento utilizando sus: habilidades, destrezas y conocimientos

para influenciar a los demás; por otro lado Maxwell (2005) se refiere que un líder tiene una cantidad de cualidades que debe reconocer para poder influir en los demás, debe aportar la habilidades de comunicación, visión y empatía para tener una misma visión y lograr resultados que deben ser estimulados. Esto nos muestra que la cualidad de un líder para desarrollar su papel de líder no tiene restricciones.

Un líder de contar con una variedad competencias entre ellas tenemos: valores, habilidades, actitudes y conocimientos para el crecimiento individual y de equipo que promuevan la mejora continua. El significado de competencias ha despertado la atención en las empresas para desarrollar recursos humanos apropiados con una perspectiva en el desarrollo de habilidades y conocimientos. Delgado y Delgado (2003) indican que las competencias que debe poseer un líder son las siguientes:

Tabla 1

Competencias del líder

Categorías	Competencias
Cualidades personales	Flexibilidad: constancia, autonomía, fiabilidad: integridad, equilibrio.
Destrezas interpersonales	Empatía, preocupación por los otros, asertividad, escucha activa, calidad y concisión en la expresión, trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar, motivar control de calidad, desarrollo del personal, apertura al exterior, liderazgo.
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos, negociación, organización de recursos, comprensión del contexto, negociación.

Nota. Datos tomados Obtenido de las reflexiones de Delgado y Delgado (2003).

En la tabla 1 se muestra las competencias del líder se dividen en cuatro grupos, el primer grupo tiene características personales que crean tolerancia en el líder y pueda influenciar en otros, el segundo grupo se refiere a las habilidades interpersonales donde se muestra que un líder para lograr el trabajo en equipo debe ser empático, el siguiente grupo el líder para buscar el crecimiento personal y del equipo debe encargarse de las tareas con capacidad de gestión y liderazgo y por último para buscar plantear procedimientos de mejora continua se necesita de habilidades técnicas de gestión.

Para determinar las características de un líder se tendrán en cuenta muchos factores relacionados con las funciones que desempeñan. Sin embargo, hay diferencias ligeras en las características de los directores y líderes, seguidamente, Pautt (2013) identifica las diferentes características entre directivo y líder:

Figura 2

Características diferenciadoras entre el directivo y el líder.



Nota. La figura muestra las características diferenciadas entre directivo y líder. Fuente: Pautt (2013).

Como se puede ver en la figura 2, cada uno de ellos tiene cualidades diferentes; por lo tanto, un líder debe tener una actitud positiva porque gran parte del tiempo tiene seguidores e influencia en otros.

La cualidad inicial que muestra la voluntad de un líder para cumplir sus tareas y lograr una comunicación con los demás, el cual le llevara a adquirir seguidores que sean pieza fundamental para apoyar a un líder en alcanzar objetivos comunes en su trayectoria profesional y personal. Puesto que el líder no está considerado en el organigrama, se le considera una autoridad no formal.

Las funciones que desempeña un líder se basan en modelos explicativos y dependen de procesos definidos en diversas actividades y condiciones de las funciones para poder llevarlas a cabo; Ramis et al. (2007) a través de la explicación de lo complejo de las situaciones de como un líder puede efectuar funciones de manera efectiva y eficiente, donde se generan ideas y características valiosas para el progreso de un liderazgo productivo. Esto indica que las funciones de un líder deben realizarse según un modelo o estilo, para que se realicen de manera más objetiva.

Es importante señalar que, para desarrollar un buen líder, los colaboradores de una organización necesitan orientación sobre cómo llevar a cabo sus actividades; Gómez (2006) señala que el desafío es garantizar que los individuos tengan la cualidad dinámica para alcanzar diferentes estrategias de mejora en diversos metas organizacionales, en este contexto se debe considerar la habilidad del personal para hacer varias actividades, ya que cada uno tiene capacidades y destrezas que se considera importantes para lograr una meta o propósito.

Convertirse en líder es una responsabilidad que conlleva muchas habilidades necesarias, un líder ejemplar debe tener las habilidades para brindar retroalimentación a su grupo gestionando cambios positivos enfocándose en sí mismo y en el grupo. Para Sandoval (2016) los líderes requieren de habilidades esenciales tales como dirigir, conducir un grupo, poseer un pensamiento emocional, ejecutivo y estratégico. Esto significa, que el

líder obtiene habilidades de suma importancia y fomenten el crecimiento de sus equipos de labor y empleados.

2.2.1.4.6 Dimensiones de los estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son alternativas en las que un líder busca lograr sus propósitos, el estilo de liderazgo seleccionado determina el rumbo de cada organización. Para efectos del presente estudio de acuerdo con Pazmiño (2021) se toman en consideración el liderazgo democrático, autoritario, Laissez-Faire, centrado en tareas, transformacional y transaccional, mismos que se considera como dimensiones en la operacionalización de la variable, mismos que se desarrollan a continuación en base a Jiménez y Villanueva (2018).

Dimensión 1. Liderazgo democrático.

Un líder que presenta este estilo se caracteriza por ser más interactivo y toma en cuenta la participación de los trabajadores. Así mismo al presentar algún hecho cada trabajador debe presenciar que el proyecto finalmente sea aceptado. Por otro lado, el líder influye a que los trabajadores tomen decisiones encargándose de responsabilidades y decisión. Así mismo un líder se considera consultivo, orientador y dinámico, opuesto al líder autocrático, también este líder posee una responsabilidad y compromiso propio en la organización que dirige, para lograr satisfacer las necesidades.

Del mismo modo con los integrantes de la empresa el líder comparte en la toma de decisiones, en tal sentido está relacionado con una mayor integridad en la gran parte de circunstancias. Johnson y Hackman (2013) mencionan que el líder democrático está conectado con la satisfacción el compromiso y el aumento de la productividad. Entonces el líder motiva a los colaboradores, guía en el logro de trabajos, es apasionada en los resultados lógicos, escucha y es cortés con el trato de sus colaboradores.

Dimensión 2. Liderazgo autocrático.

El líder autocrático es aquella persona que no toma en cuenta la opinión de los demás, ya que tiene su propia posición y acepta el compromiso en la toma de decisiones. Este líder recurre a sueldos o sanciones que dependan del comportamiento de sus seguidores. Generalmente es dogmático y seguro, obligando y esperando que los trabajadores cumplan sus órdenes. Ayoub (2011) manifiesta que las decisiones tomadas por el líder acerca de las labores y trabajos, sin considerar la opinión de su equipo. Distintos autores estudiaron este estilo de liderazgo y los consideran dentro del liderazgo autocrático donde no existen excepciones ni desacuerdos en medio de ellos. Estos líderes utilizan su poder para imponer y utilizan sus capacidades y poder convencer cuando los líderes solucionan los problemas o admiten decisiones dentro de ellos, utilizando las referencias que en el momento que estuvieron libres.

Dimensión 3. Liderazgo laissez-faire.

A diferencia de los estilos antes señalados este tipo de liderazgo completamente diferente. Se resalta por ser un estilo indiferente en la toma de decisiones, quitando al cargo la responsabilidad y transfiriéndolos algunas veces a sus trabajadores, sin apoyo, estimuló ni control de las tareas que cumplen sus trabajadores.

Existen críticas a razón de su poca capacidad de responsabilidad con la empresa. Este líder no tiene la capacidad de solucionar desacuerdos que emergen en la empresa, ni orientar a la obtención de las metas y objetivos señalados, no brinda soporte a sus trabajadores, evade cuestiones que necesiten responsabilidad y experiencia del puesto directivo. es insuficiente su persistencia y desempeño, a consecuencia es pasivo e indiferente que otro líder. Es una persona pasiva, no se incluye en la labor que desempeñan los colaboradores, evade tomar decisiones y el control. Según Robbins y Judge (2009) un

líder es aquella persona que brinda los recursos esenciales y permite que sus trabajadores realicen su labor como vean propicio.

Dimensión 4. Liderazgo centrado en tareas.

El liderazgo centrado en tareas se caracteriza debido a que pretende que los trabajadores de una organización busquen lograr alcanzar niveles de exigencia altos. Se puede establecer que este liderazgo pone como prioridad las tareas a ejecutar, y por debajo se ubican las personas; es por ello que este estilo se establece en entidades donde se requiere de una constante atención de situaciones urgentes. Por tanto, el liderazgo direccionado en las tareas incentiva a la toma de decisiones en conjunto para abordar una tarea de manera íntegra, y con ello se fomenta que los colaboradores se comprometan con la ejecución de labores y con ello se cumplan con los plazos establecidos, a su vez se contribuye con la consecución de objetivos.

En la actualidad las organizaciones se enfocan en las tareas y soportan su crecimiento es estas, debido a que el cumplimiento de tareas fija en parte el cumplimiento de objetivos; para lo cual se establecen planes, estrategias y en base a ello se destinan recursos para su ejecución. Se hace indispensable determinar los lineamientos y procesos para ejecutar tareas, además estas poseen una fecha límite para su culminación por tanto su seguimiento es importante.

Dimensión 5. Liderazgo transformacional.

Existen investigaciones acerca del estilo de liderazgo transformacional que obtienen mejores resultados organizacionales, por medio de la personalidad, estímulo y búsqueda del interés de la empresa (Lupano & Castro, 2006). De sus características enfatiza la forma de animar al personal trabajador, inspirándolo al logro de los objetivos pronosticados y dando mayor importancia al personal en la empresa y no tan solo como

herramienta de trabajo. Este estilo de liderazgo tiene mayores ventajas, puesto que el líder es una figura a seguir, también existe una participación colaborativa en el progreso de las habilidades socio-personales, incrementado en ambos la autoestima tanto el líder como los simpatizantes.

Entonces, este tipo de liderazgo nos permite obtener resultados convenientes y rendimiento para la empresa. Además, este estilo tiene una diferencia en relación con el anterior liderazgo con su aspecto metódico para incidir en la responsabilidad de los colaboradores. Tiene una forma liderar a la empresa respaldándose tanto en las remuneraciones o faltas de las personas tomando en consideración su rendimiento. Este tipo de líderes retribuyen a los trabajadores por realizar indicaciones propuestas. Prevalece por entender cómo debe orientar o estimular a sus colaboradores por medio de la determinación de su finalidad y que efecto tiene sobre la tarea. Para las empresas tradicionales este liderazgo es eficiente y funcional, puesto que estas busquen un líder que organiza y origine estrategias donde garantiza el cumplimiento riguroso de los procedimientos que permitan lograr el éxito anhelado (Contreras & Barbosa, 2013).

Dimensión 6. Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional incentiva el cumplimiento y la consecución de objetivos por medio de la supervisión, la organización y un sistema de recompensas y sanciones. Es decir, este estilo se ejecuta en función a los resultados, para lo cual se enfoca en los trabajadores, en su motivación y compromiso. Con lo establecido se afirma que este estilo se centra en los resultados inmediatos para lo cual busca fijar procedimientos, rutinas y el statu quo dentro de una organización, donde las recompensas o sanciones se denominan transacción.

Se establece además que el estilo de liderazgo transaccional puede apoyarse en un sistema basado en objetivos; y pretende establecer la mejora continua a través de incentivos tanto positivos (recompensas) como negativos (castigos), con el propósito de promocionar trabajadores excelentes, sin embargo, el líder transaccional muestra un rol más pasivo y fomenta el interés y anhelo de superación y crecimiento de los colaboradores de una organización. El liderazgo transaccional se aplica con mejor facilidad a una organización que presenta en una estructura muy bien definida en la que siempre se dan los mismos procesos, que tienen carácter rutinario, en empresas en las que se denota la presencia de conformismo y la falta de esfuerzo de los colaboradores.

2.2.2 Teoría de la Comunicación Organizacional

De acuerdo con Saladrigas (2005); Arévalo y Guillén (2017) se reconocen cuatro tendencias filosóficas o modelos teóricos, para estudiar el procedimiento de la comunicación dentro de las organizaciones, desde el ámbito conceptual procedente de diversas disciplinas:

- a) Posición funcionalista (empírico-analítica): analiza la función de la comunicación en las empresas, considerada como una variable que afecta en la productividad organizacional o del sistema social, partiendo de su vínculo con la motivación individual. El objeto de investigación se percibe en forma concreta; en otras palabras, las empresas son máquinas o propósitos que son analizados con las definiciones y modos de las ciencias sociales típicos. La comunicación organizacional es observable y objetiva: puede medirse, clasificarse y relacionarse con distintos procedimientos empresariales. Las formas de comunicación (formales e informales), las prácticas de comunicación y su conexión con la producción, satisfacción del trabajador, conservación e innovación de la empresa son analizadas por el investigador. Admite un punto de vista externo a la organización, con

el fin de identificar y modificar las experiencias de la comunicación que dificulten o limiten la fabricación y la efectividad organizacional. Esta posición beneficia los intereses organizacionales, conocidos como investigación normativa.

- b) Resalta la labor de creación distintiva. La matriz teórica se basa en la Psicología Social y la Antropología Sociocultural, que consideran en la sociedad un rasgo fundamental a la cultura: se argumenta que los individuos forman sus ideas en un medio social o cultural, físico, donde el comportamiento humano sea autorreflexiva y simbólica. Una organización es considerada como una cultura porque posee lenguaje, creencias y valores que se reflejan en rituales, metáforas, símbolos, historias, sistemas relacionales e inclusive los diálogos. La organización es un hecho subjetivo ya que es una construcción social por medio de la comunicación; es por ello la importancia de entender las prácticas de comunicación que modificarlas. Se enfoca en el concepto y las creaciones de la comunicación organizacional y en como surgen y generan las producciones comunicacionales. Su principal objetivo es establecer las condiciones de la comunicación. Cambia el interés en la justificación, pronóstico y control por el significado y la comprensión, convirtiéndose así en una instrumentó para el control y obligación en la vida cotidiana desde la perspectiva del gerente o es establecer las condiciones de la comunicación. Cambia el interés en la justificación, pronóstico y control por el significado y la comprensión, convirtiéndose así en una instrumentó para el control y obligación en la vida cotidiana desde la perspectiva del gerente.
- c) Posición teórico-crítica: Se encarga de analizar la manera en que los hechos de comunicación organizacionales logran alterar significativamente el desempeño de los propios intereses individuales que tienen una postura de poder en ella. El componente primordial dentro de la vida organizacional es de interés político. El

poder desempeña un rol de gran importancia, ejercida centralmente del mismo reconocida por un individuo o equipo; el fundamento ideológico como interés del poder sometida a otros; la práctica del poder por medio del control organizacional y el uso de maneras simbólicas propias mediante la comunicación; la utilización predominante de la comunicación para conservar el vínculo del poder y el privilegio del hombre sobre la rentabilidad de la empresa. Dentro de las organizaciones las relaciones constantemente son asimétricas, intermediada por el poder de aquellas personas que posean el control y pertenencia de las empresas. En su interpretación del uso de símbolos, el lenguaje, el significado y formación del discurso tiene cierta similitud con el modelo interpretativista, pese a que no considera diferencias de poder y preferencia en las organizaciones haciendo una explicación externa de los símbolos y su significado.

El modelo teórico crítico no disminuye los fenómenos culturales a una imagen ideológica de importancia de clase. El propósito de este modelo es investigar que método comunicativo es alterado por la teoría simbólica y organizacional, manifiesta beneficios producidos y desarrollar conocimiento que deniegue el dominio y presión en el interior de las empresas. Las constituciones, fases y lenguajes organizacionales son mecanismos de dominio que generan y legitimizan un orden socialmente irracional y arbitrario.

Posición proscrita: Se enfoca en la existencia de las funciones en comunicación de las empresas, encaminada a conseguir resultados prácticos que se han planteado.

La comunicación es la solidez estructuralmente de la historia organizacional y un hecho de primera categoría para la conversión de estas zonas comunes reguladas de manera prudente.

En definitiva, el vínculo de la comunicación que tiene con la productividad se relaciona con la postura funcional, entre tanto, el interpretativismo añade la materia cultural y la posición difícil aumenta el estudio del poder. Por otra parte, la posición proscritica defiende a la comunicación como una manera de transformación social. Se hallan peculiaridades entre posiciones administrativas, así como gerenciales, simbólicas o antropológicas, indudablemente alguna la comunicación alcanza cada vez más relevancia para el análisis de las organizaciones en el mundo variable. El elemento teórico se crea para utilizar metodologías de diagnósticos e intervención para poder ser más eficaces en la vida productiva como social.

2.2.2.1 Comunicación organizacional

Cuando hablamos de comunicación organizacional (CO) en la práctica el primer desafío que encontramos es en determinar la comunicación para todos y cada uno de los participantes de la empresa donde se considere una visión completa, sistemática o general, con un pequeño viajar por algunos autores mexicanos, es por ello el estudio de este documental y tomar en cuenta la semejanza en algunos de ellos que anunciaron el concepto. Este estudio determinara las variables para examinar el concepto y a su vez ejercer su trabajo académico en el campo. Varios autores realizan bastantes contribuciones a la CO.

Fernández y Galguera (2009) señalan que la CO, sucede internamente en una cultura organizacional, formando un procedimiento de vías mediante el cual se dan los mensajes y se determinan los patrones de comunicación entre los participantes de la empresa, ya sea formal o informal, sin embargo, en el contexto ambas estructuras se entrelazan de tal manera que es demasiado difícil determinar límites.

Rebeil y Montoya (2006) y Nosnik (2005) la interpretan dentro de un sistema político, económico, social o cultural como aquella labor de salvar el aporte positivo de todos los individuos que la conforman tangencial y operativamente, así como la búsqueda de espacios para analizar dificultades de institución o empresa y así poder conseguir soluciones colectivas que apoyen a la organización y logre ser tan productivo. Influencia tres dimensiones en la comunicación organizacional: la comunicación interna, mercadológica (publicidad y mercadotecnia) e institucional o corporativa.

Por su parte Andrade (2002) renovó un apartado, de la edición del libro *“La comunicación en las organizaciones”* de 1991, en torno a un concepto de la CO, que posee más claridad, sencillez y una manera de mostrar apartados que contribuye en la definición de manera breve y campo de trabajo del profesional de la comunicación. Comienza manifestando la discusión a razón de la definición de CO, comprende tres formas:

- La primera es como fenómeno en la CO, ya que se origina de forma natural a nivel organizacional, independientemente del tamaño o tipo. Desde esta perspectiva la comunicación se hace importante, porque es un proceso social. Es imposible imaginar a las personas, ni a las empresas sin comunicación. Desde el punto de vista de la comunicación organizacional se define como un conjunto general de mensajes intercambiados entre los miembros de la empresa, entre sí misma y sus diversos grupos objetivo de su ambiente
- La segunda demuestra a la CO como una conducta, cuya forma de estudio es, exactamente, la manera en que se origina el fenómeno de la comunicación adentro de las empresas, y entre ellas mismas y su entorno
- Finalmente, la CO se interpreta como un conjunto de métodos y labores orientadas a conseguir y acelerar la trayectoria de los mensajes que surgen entre los

participantes de la empresa, o si misma y su entorno, más bien, permite incidir en la opinión, actitud y comportamiento de los miembros internos y externos de la empresa. Con la finalidad de cumplir en la mejora y logro de objetivos. Desde este último enfoque la comunicación se divide en interna y externa.

Adicionalmente Andrade (2002) señala que la comunicación interna es una serie de labores realizadas por diferentes empresas para establecer y mantener mejores conexiones entre sí misma y los trabajadores, haciendo uso de diversos métodos de comunicación las cuales permitan comprender la situación, integración y motivación para aportar a su labor el alcanzar objetivos de la organización.

Al mismo tiempo, la comunicación externa es una serie de mensajes que una organización envía a diferentes puntos externos (accionistas, proveedores, clientes, , medios de comunicación, distribuidores, autoridades gubernamentales, etc.), con el objetivo de sostener u optimizar la relación entre ellos, para presentar una imagen positiva o fomentar tanto productos como servicios.

Llegados a este punto, se puede entender claramente el significado del CO, definidos por los autores nombrados anteriormente, integra a la comunicación interna y externa con operaciones continuas interrelacionado entre los miembros de la empresa, creando un sentimiento de identidad o pertenencia ayudada por el trabajo del experto de la comunicación. Por una parte, la empresa debe aplicar fácilmente los recursos para obtener objetivos en un inicio, logrando la demanda de los productos por los clientes. Dicho de otro modo, la comunicación externa. Por otro lado, para generar comunicación interna y externa debe basarse en necesidades esenciales, por medio de la conexión con proveedores indispensable en dicha labor. Finalmente logramos identificar que la comunicación no debe parar o dejar de administrar, o también lo realizara, se generara dificultades ya sean

internos o externos no sólo en la comunicación, puede generar la minimización en sus productos, y por lo tanto en su rentabilidad.

2.2.2.1.1 *La importancia de la comunicación en las organizaciones*

Las organizaciones surgen de la preocupación o necesidad de alcanzar un conjunto de objetivos, los cuales se pueden conseguir por medio del esfuerzo y acción conjunta del equipo, de forma que la cooperación colectiva pueda superar las limitaciones de forma individual y alcanzar un nivel de eficiencia por medio de hechos concertados y organizados con los demás. A partir del momento en que se presenta esa idea surge la inquietud o necesidad, es imposible transmitirse de forma individual, sino que ingresamos al acampo de la comunicación para construir una organización.

Serrano et al. (2012) señala que, de igual forma que en las practicas o procedimientos organizacionales “En el funcionamiento organizacional, la comunicación impulsa rasgos a favor de observar detalles que pueden perderse en una visión global” (p.54).

Aunque al interior de las empresas existen elementos observables o que se logren coordinar en relación a la comunicación hay componentes que necesitan considerarse y que influyan en hechos internos porque estas se dan en un entorno variable, período complejo, competitiva y llena de duda, disponiendo la búsqueda de mejores métodos para desarrollar recursos y continuar en el mercado, prefiriendo para ello la cultura y clima organizacional en diversas características fundamentales.

Adicionalmente Serrano et al. (2012) mencionan que:

Es de importancia enfatizar los aspectos esenciales o globales de la comunicación que impactan y definen a la organización, como dice Serrano y coautores: “La comunicación en las organizaciones es condicional, es básicamente sin simetría porque se

desarrolla iniciándose del rol y en función al ambiente organigrama-sociograma” sin embargo, enfatizan una visión sistemática organizacional, identificarnos como interdependientes e informar sobre cómo impedir caer en el empleo de medios internos como un semejante de comunicación (p.55-57).

Finalmente, DeFleur (2007) cree que la comunicación es lo que mantiene juntos los sistemas organizacionales. Aunque, hay variables que logran participar en la secuencia de la comunicación o en los procedimientos de unión de los trabajadores de una empresa, por ejemplo, en:

Las organizaciones con una orientación de comunicación vertical basada en la producción muestran la presencia de grupos diversos con jerarquía distinta, lo que implica diferentes culturas organizacionales específicas, valores y creencias separadas, lenguaje y costumbres de comprensión diferentes quienes se interpretan en barreras que dificultan la comunicación efectiva y por ello el nivel en que la empresa pueda lograr sus metas es restringida (p.147).

2.2.2.1.2 Los públicos de la organización y sus requerimientos de comunicación.

Nosnik (1995) determina la existencia de tres clases de públicos organizacionales: internos, externos y especiales, están establecidos por su ubicación en relación a la organización como transmisor:

- a) Los públicos internos: Forman parte de la organización todos los trabajadores, independientemente de su posición jerárquica, funciones o carácter indefinido o temporario de sus acuerdos, el público interno posee adecuadas necesidades de información y responsabilidades de informar a distintos niveles, requiriendo de la estructura organizacional, cada nivel es responsable de comunicar cosas distintas, tales como , la alta dirección que es responsable de firmar gran parte de los

mensajes que conducen a diversos públicos, la alta dirección proporciona principios de cada oficina, etc. y en gran parte de las empresas se destruye la comunicación en cada área, por diferentes motivos tales como la confidencialidad, secretismo y agrupación en la toma de decisiones, acciones autocráticas y deficiencia en la asignación responsabilidades.

- b) Los públicos externos: Están formadas por diversos equipos de destinatarios que indagan diferentes maneras de información organizacional, tales como: proveedores, clientes, socios comerciales, bancos, agencias y secretarías estatales, la sociedad y competencia. Separando a la capacidad, la organización debe cumplir con todo el resto del público brindándoles una información adecuada, apropiada, fiable, verídico entre otros, a mayor información mejora el vínculo existente entre la organización y los públicos.
- c) Los públicos especiales: Están integrados en la organización por que poseen un interés personal por el buen desempeño, ellos son: sindicatos, accionistas, discapacitados, jubilados y las familias de los trabajadores, tales agrupaciones están dedicados en el buen funcionamiento de las empresas con las que están unidas, puesto que afecta de manera directa en las circunstancias como interés grupal o individual.

2.2.2.1.3 Niveles y tipos de comunicación en las organizaciones.

La mayoría de las empresas poseen necesidades distintas de comunicación, es vital que haya una evaluación y elección de mensajes. Ya sea los recursos por utilizar para su público ideal, teniendo en consideración el perfil de la empresa. Las empresas se mantienen actualizadas, y diariamente incrementan las competencias y las necesidades de

que se desarrolle una mejor comunicación con su público interno como externo con los especiales, para sí optimizar la imagen e identificación de la empresa (Seeger, 2001).

Al iniciar cualquier investigación de comunicación dentro de una empresa, se necesita llevar un trabajo de investigación, desde comprender su cultura organizacional hasta sus servicios y/o productos de la empresa que brinda a sus clientes, de esta forma se notaran los usos apropiados de la estrategia de comunicación que se usaran en ella, para fortalecer su parecido e imagen corporativa (Droege et al., 2003). En la práctica la comunicación se toma diferentes maneras en las empresas, ya sean las relaciones de publicidad como públicas, y que vienen hacer las denominaciones más antiguas aplicados para mencionar maneras peculiares o específicas de comunicación, aunque, aún se continúan usando constantemente (Perlow & Williams, 2003).

La buena respuesta de los empleados que tienen una comunicación efectiva confirma una de las reglas fundamentales del comportamiento organizacional: la comunicación abierta es generalmente más beneficiosa que la comunicación limitada. En caso de que los empleados tengan conocimiento de los problemas que enfrenta una organización y se les informe sobre los esfuerzos realizados para solucionarlos, es probable que su respuesta sea mayormente positiva (Casares, 2007).

Pérez (2000) la comunicación cuando se emplea en las empresas es considerada “comunicación organizacional y esta se origina naturalmente en toda empresa, ya sea distinta su tipo o tamaño. Así mismo es el conjunto total de mensajes que se entrelazan entre los miembros de una empresa, en ella y su entorno” (p.94).

Así mismo el autor establece 3 formas de comunicación en una organización, el mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

- a) Comunicación operativa: Se basa en desarrollar mensajes y herramientas comunicativas para diferentes trabajadores e instancia de organización sin importar la jerarquía del cliente interno.
- b) Comunicación táctica: Se origina cuando se reconocen necesidades comunicativas y se establecen distintas soluciones que desarrollaran las diferentes funciones que apoyan y se proyectan a la empresa, como puede ser el cuidado del medio, capacitación, comercialización, la dirección y etc.
- c) Comunicación estratégica: Es el desarrollo de la comunicación clave y fundamental que establecen las representaciones o modelos de la empresa que guían a la toma de decisiones de nivel operativas, tácticas y estratégicas, Siendo el mayor logro de este nivel que se basa en poseer una referencia a cerca de ellas como empresa, y del entorno que traslada y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y entorno.

Finalmente, Pérez (2000) indica que la comunicación estratégica se enfoca principalmente en los accionistas y la alta dirección, aunque también incluye la participación de toda la organización. El enfoque estratégico de la comunicación no está determinado por la calidad de estructura en la que se coordina, por su integración, impacto y beneficio que genera para las empresas en su conjunto.

2.2.2.1.4 Proceso de comunicación en las organizaciones.

La comunicación organizacional es un conjunto de métodos y actividades orientadas a posibilitar y simplificar la secuencia de los mensajes entre los trabajadores de la empresa, entre ella y su entorno; o influenciar en opiniones, habilidades y comportamientos de los grupos tanto internos y externos de la empresa, con la finalidad de que se logren rápidamente las metas (Fernández & Andrade, 2002).

Rebeil (2000) menciona que, en una estructura económica, política, social o cultural se distribuyen tareas para salvar la colaboración activa de los todos los miembros que lo forman operativa e indirectamente y busca crear entornos para la discusión de los problemas de la organización, buscar soluciones grupales que favorezcan al sistema y aumentar su productividad.

Por otra parte, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: Tiene como finalidad de comunicarse con el exterior; se refiere al recurso más utilizado por las empresas para transmitir mensajes al colectivo dentro y fuera.
- b) Evolutiva: Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) Instrumentada: Se emplean instrumentos como dispositivos soportes; puesto que bastantes empresas no cuentan con un buen desempeño, ya que los mensajes distribuidos en ellas no llegan a tiempo y no usan mecanismos adecuados para obtener una comunicación efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1995) sugiere que la estructura en toda empresa necesita facilitar la comunicación en las direcciones siguientes:

- Comunicación Descendente: Es la comunicación que va del jefe hacia el subordinado, esto quiere decir que los mensajes se trasmiten del nivel superior al inferior.

- Comunicación Ascendente: surge a partir de niveles inferiores de toda empresa hasta los superiores, utilizan reuniones grupales, buzones de sugerencias y procesos de emisión de quejas.
- Comunicación Horizontal: la comunicación va de función en función, básica para sistematizar y unir las diversas labores de una empresa.
- Comunicación Diagonal: Esta comunicación combina funciones y niveles de una empresa, tiene importancia ya que cuando los trabajadores no logran comunicarse por medio de los otros canales de comunicación.
- Comunicación informal: Es el conducto de información que recorre por las diversas áreas de la empresa, determina relaciones sociales que facilitan una comunicación más fluida, cuidan a la persona de la soledad y el anonimato, autoriza el avance de percepciones sucesivas de su rol y del equipo al que forma (Suárez et al., 2001). Al mismo tiempo, en la comunicación hay canales informales. Rumor: Es una idea sin fundamento que se difunde en una empresa o en el ambiente de ella misma, es un “fuerte conducto de comunicación que hace uso de todos los canales determinados, se establece en comunicados sin base o prueba real y que se transfiere impersonalmente por medio de canales informales” (Martínez et al., 1988, p.65).

2.2.2.1.5 Niveles de gestión de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación es un proceso del hombre donde se conecta entre las personas alega a principios individuales, aplicándose en distintos tipos de interrelación de contenidos y difusión Nosnik (2005) los ha nombrado las tres íes de la comunicación organizacional.

- Comunicación íntegra como primer principio, por que pide la verdad en todas las comunicaciones que se informan, mostrando un método de calidad para estimar lo que recibimos, se basa en sucesos que logren ser comprobados.
- La comunicación íntegra como segundo principio, requiere realizar en general con los receptores y públicos de la empresa tantos internos como externos y especiales. Si este principio se ejecuta, los públicos de la empresa contarán con una forma afirmativa de esta última, así externa como interna de ella misma.
- Como último nivel la comunicación integrada a la productividad de la organización trata de que esta comunicación no sea estudio propio de expertos en esta disciplina, se construye una plataforma constituida por estructuras de información y un control de los mismos que admitan una coordinación buena, para poder ser competitiva en los mercados principales, entonces la comunicación organizacional puede desempeñarse como detonador de los principios de transformación que necesita otra empresa.

Asimismo, se identifica que hay tres elementales niveles de gestión de mensajes e información en una teoría organizada para conseguir su misión por medio de la productividad, dichos niveles están relacionados al entendimiento y cambios en los conocimientos del procedimiento de la comunicación del hombre. Existen los siguientes niveles:

- Gestión comunicativa relacionado con modelos lineales que se concentran en las carencias del emisor, se centran en la calidad de la información y utilización de tecnologías desarrolladas para obtener gran parte de los destinatarios.
- Explicación o entendimiento del proceso de comunicación humana se relaciona a los llamados modelos complejos o dinámicos, comprenden a las variables de

exposición, psicología de selectividad, aceptación de mensajes por el receptor, organización social y en cadena de los públicos y retroalimentación. Estos modelos dinámicos son modelos del nivel de gestión y destaca en especial a la necesidad, voluntad y habilidad de los destinatarios de retroalimentar al remitente.

- Entendimiento de la comunicación se asocia con el avance del conocimiento en el campo organizacional y administrativo, la comunicación implica algo más que la tecnología y calidad de señal al enviar y recibir mensajes (nivel 1); ni mucho menos se resuelve el problema existente entre interpretación y propósito de la fuente e incidencia en el destinatario (nivel 2), más bien la comunicación es un pilar, una estructura para conseguir que algún sistema organizacional y de labor alcance a ser eficaz y competitivo, logrando subsistir a la competencia con o incidencia a otros.

2.2.2.1.6 La modernidad en la comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones a través del tiempo ha ido evolucionando y esta se ha ido apoyando en las innovaciones tecnológicas.

Abraham Nosnik recomienda un modelo de comunicación organizacional (el modelo de Nosnik), que está formado por distintos niveles y finaliza con la comunicación productiva (Nosnik, 2000). También, Nosnik (2003) cree que el inicio es el señalamiento de la información que surge es el poder en la organización, “la información es poder” en más de un suceso se trató de interpretar la frase que fundamenta el concentrar la toma de decisiones y dirigir de manera autoritaria la transmisión de la información por el líder.

- Este primer nivel en la utilización de la información viene hacer lineal, puesto que tiene una sola dirección, es casual, limitado y privilegiado. La fuente o remitente tiene ingreso a mayor información que algunos.

- Como segundo nivel en la utilización de información se llama dinámico, basado en quien recepciona los mensajes del emisor o remitente; el receptor, punto esencial de la utilización dinámica de la información que es facultad del destinatario de retroalimentar su motivo.
- Finalmente, el tercer nivel, llamado productivo por Nosnik es mejor que las anteriores, siendo la comunicación efectiva, eficaz, y no es por el poder del remitente ni la retroalimentación del destinatario, sino porque la utilización de la información requiere de un sistema donde nace, el significado básico de “receptividad” del emisor al receptor, viceversa y los mismo tienen la necesidad de un sistema para ser productivos (es ahí donde se origina el nombre de este nivel).
- En el tercer nivel, denominado productivo por Nosnik se va un paso más allá, la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, el uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge, un concepto clave es la “receptividad” del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos (de ahí el nombre de este nivel de comunicación).

Nosnik (2000) la productividad se menciona al suceso de que todas las áreas logren concretar sus necesidades, objetivos y perspectivas y de esta manera colaborar en el alcance proporcional entre el sistema y los miembros (emisor y receptor) que lo forman, modo de pensar y utilizar la información donde todos se benefician: sistema, emisor y receptor. En la actualidad el uso de la información en la organización podrá mostrarse como la comunicación productiva, si demuestra ser funcional con el principio económico que confronta hoy en día las organizaciones, las organizaciones tienen una fortaleza que es la comunicación productiva, adoptando 2 formas primordiales. Tales como: procedimientos generales y mejora continua de la comunicación.

Este enunciado se basa en el conocimiento donde la información es el dominio del criterio de comunicar adecuadamente la información entre emisor y receptor, para generar sistemas más íntegros y fuertes, en este cambio el secreto del éxito es la habilidad de crear receptividad.

2.2.2.1.7 Dimensiones de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, apoya a la configuración los procedimientos al interior de una entidad, y esto aporta a la optimización y direccionamiento de la información idónea, con el fin de que los procesos se ejecuten correctamente. De acuerdo con De Castro (2015) se toman en consideración la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, mismos que se consideran como dimensiones en la operacionalización de la variable, lo cuales se desarrollan a continuación:

Dimensión 1. Comunicación descendente.

La comunicación descendente, es aquella que se efectúa desde la parte directiva o gerencial de una organización hacia los colaboradores. Es decir, esta se da al momento en que los mensajes y la información se transmiten hacia abajo en una cadena de mando formal, jerárquica y estructurada dentro de una organización.

Este tipo de comunicación posibilita que la parte directiva aporte información a los niveles jerárquicos que estas por debajo, esto contribuye al ordenamiento y buen funcionamiento de una organización. Este tipo de comunicación se puede dar de manera directa o indirecta por medio de distintos canales; en reuniones, correos electrónicos o documentos físicos. La comunicación descendente por lo general maneja información que contiene instrucciones, políticas, documentos circulares, políticas, boletines informativos o notas informativas.

Dimensión 2. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente se da espacio al momento en el que en una organización la información fluya hacia arriba por medio de los estratos jerárquicos, en otras palabras, se da a través de la jerarquía, es decir, desde los subordinados hacia la parte directiva. Es factible establecer que la comunicación ascendente es un sistema de comunicación interna muy bueno, debido a que da espacio a que los colaboradores del nivel jerárquico más bajo estén en la posibilidad de transmitir información o algún mensaje a sus superiores; este proceso puede favorecer a una entidad debido a que con ello se puede cubrir las necesidades específicas de los colaboradores.

Sin embargo, cabe resaltar que la comunicación ascendente será funcional y asertiva siempre y cuando esta se de forma correcta y apropiada dentro de la organización. Con lo cual se establece que los directivos, jefes de cada dependencia deben estar en la capacidad de comunicarse con sus colaboradores y viceversa; de manera cordial, continua y fluida.

Dimensión 3. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal se da al instante en el que el proceso comunicativo se efectúa entre colaboradores que poseen un mismo nivel jerárquico dentro de una organización; con lo cual se puede establecer que este tipo de comunicación puede darse en todos los niveles, sin embargo, se resalta que cuando esta sucede no debe existir ninguna relación de autoridad entre los actores del proceso comunicativo.

Este tipo de comunicación se da al momento en el que la información y el mensaje transitan de manera lateral; por lo general este tipo de comunicación se efectúa para intercambiar información de manera que las tareas o asignaciones encomendadas, o se da en situaciones donde la información que se transmite es complementaria y contribuye a

cumplimiento de fines de una dependencia determinada. La comunicación horizontal se establece entre trabajadores que se hallan en un mismo nivel dentro de una entidad, por tanto, se establece que en este tipo de comunicación no existe autoridad, tampoco se evidencia subordinación como se denota en la comunicación descendente.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 *Ambiente laboral*

En el entorno laboral o de trabajo en su mayoría son los componentes humanos y materiales los cuales logran ser concreto y abstracto, y que consiguen influenciar en las labores del día a día en el trabajo. También, en el ambiente laboral se toman en cuenta distintos componentes tales como: condición de seguridad e higiene en el trabajo, horario, capacidad de los trabajadores; así como el clima laboral, etc.

2.3.2 *Comunicación*

Es la interacción de información que se desarrolla entre dos o más personas con la finalidad de emitir información y deprecionarla. Interviene en este procedimiento tanto el remitente y destinatario, también el mensaje que se expresa. Tiene gran importancia la comunicación para que puedan entenderse los individuos.

2.3.3 *Comunicación interna*

Es aquella que esta direccionada y orientada a conservar una mejor comunicación entre los colaboradores de una organización. Tiene como principio la relación con la imagen de promover la comunicación entre los colaboradores que conforman un negocio y estimularlos para que cumplan de manera eficaz sus labores. Asimismo, esta comunicación procura escuchar las opiniones de los colaboradores y determinar una comunicación efectiva.

2.3.4 Comunicación organizacional

Es un procedimiento de difusión de la cultura organizacional en los colaboradores, por medio de hechos que fomenten la horizontalidad, excelencia y ética. En el pasado las organizaciones consideraban a la comunicación como un componente adjunto a la estrategia donde se comunicaban al finalizar los procesos. La comunicación se ha convertido en un componente presente en todo el procedimiento de producción y que se desarrolla en hechos diarios de la estrategia aplicada.

2.3.5 Estilos de liderazgo

Es la forma en que un líder consigue sus objetivos. Puede afectar a la empresa y sus trabajadores, determinando si la empresa es eficaz o no. El estilo de liderazgo requiere de la idea del líder, así como de la empresa acerca del concepto de liderazgo, y de la selección del líder de los métodos de liderazgo más propicios.

2.3.6 Liderazgo

Es un conjunto de capacidades de una persona que le admitan ejecutar labores como líder. Un líder es aquel que dirige a un equipo y tiene la habilidad de motivar a sus colaboradores por medio de su ideología o su empatía. El liderazgo existe siempre y cuando un integrante del equipo cambia la motivación o la competencia de otros integrantes del mismo. El liderazgo es un proceso donde la persona dirige, guía, influye y controla los pensamientos, sentimientos, hechos o comportamientos de los demás.

2.3.7 Lugar de trabajo

Es un espacio físico donde se desarrollan trabajos de producción. Frecuentemente, es un taller, una oficina o diferente clase de lugar comercial. Aunque, el significado de lugar de trabajo se está extendiendo considerablemente en la época de la información,

puesto que actualmente comprende a cualquier espacio donde se pueda acceder a la tecnología suficiente para desarrollar el trabajo.

2.3.8 *Relaciones interpersonales*

Hace mención a la conexión existente entre dos o más personas demostrado en intereses, emociones, labores sociales, sentimientos, entre otros. Esta clase de relación es vital para una vida social y se origina en distintos escenarios habituales, ya sea en la familia, amigos, centro de trabajo, y otros; además donde más de dos individuos poseen la posibilidad de comunicarse consecutivamente.

2.4 Marco institucional

2.4.1 *Caja Municipal Cusco*

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N°23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N°218-88 del 22 de marzo de 1988.

Inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1988 con los servicios de crédito prestatario y contando con la Asesoría Técnica de la GTZ en el marco del convenio Perú-Alemania. En el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, además se le autorizó prestar los servicios otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compraventa y posteriormente el año 1993 captó ahorros en moneda extranjera.

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N°146, donde instala su Oficina Principal,

dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos. Durante los años posteriores la entidad siguió aperturando más agencias y acrecentando la cantidad de sus colaboradores, como también diversificó su cartera de prestaciones, de manera que para la actualidad ya se expandió a varias regiones y provincias del país, e incluso abriendo agencias en la capital de la república. A la actualidad cuenta con 94 puntos de atención a nivel nacional cumpliendo el plan estratégico de expansión. Por otro lado, al cierre del 2018, Caja Cusco alcanzó los 264,185 clientes de créditos.

Al cierre del 2018, la entidad cuenta con 2267 colaboradores en planilla, 78 en intermediación y 99 practicantes haciendo un total de 2444 colaboradores en total. Ese mismo año se ubicó a la entidad en el puesto 246 en el ranking de las 500 empresas más grandes del Perú, según revista América Economía, escalando 26 puestos en comparación del año anterior.

El 2019 se lanzó el primer asistente virtual del Sistema de Cajas Municipales, “Wayki”, contando con más de 2,600 colaboradores.

El año 2020 estuvo marcado por la agudización de la pandemia por la COVID-19 y se enfocó en el apoyo a los microempresarios a través del congelamiento de cuotas y reprogramación de créditos. Así mismo, tuvimos una importante participación en la colocación de créditos de los programas de gobierno Reactiva y FAE en sus diferentes modalidades, alcanzando un saldo de S/ 836 millones y beneficiando a más de 24 mil clientes. Del total de las colocaciones del Sistema Financiero con programas de gobierno, canalizamos el 1.45% y con respecto al Sistema de Caja Municipales, el 27.03%.

Finalmente, obtuvimos la autorización de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP para la implementación de Tarjetas de Crédito, convirtiéndonos en la primera Caja Municipal autorizada.

2.4.1.1 Misión y visión.

- Misión: “Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”.
- Visión: “Brindar el servicio más simple, ágil y seguro, transformando la vida de nuestros clientes con calidad y vocación de servicio”.

2.4.1.2 Valores fundamentales.

- Integridad: Firmeza y transparencia en las decisiones y comunicaciones, mostrando coherencia en sus acciones y voluntad para hacer lo correcto.
- Superación: Empeño por lograr la experiencia procurando calidad en el trabajo, manteniendo los compromisos y mostrando determinación y emprendimiento en las responsabilidades a cargo.
- Cooperación: Conciencia de pertenecer a un equipo y respeto por sus integrantes, compartiendo funciones y responsabilidad para el logro de resultados comunes.

2.4.1.3 Propósito de la entidad.

El propósito principal de la Caja Municipal Cusco es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito. Asimismo, contribuir con el progreso de los emprendedores, que son el motor y motivo del país.

2.4.1.4 Principios de gestión.

La Caja Municipal Cusco, realiza sus operaciones bajo el ámbito del D.S. N° 157-90-EF, norma con rango de Ley de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Ley N° 26702,

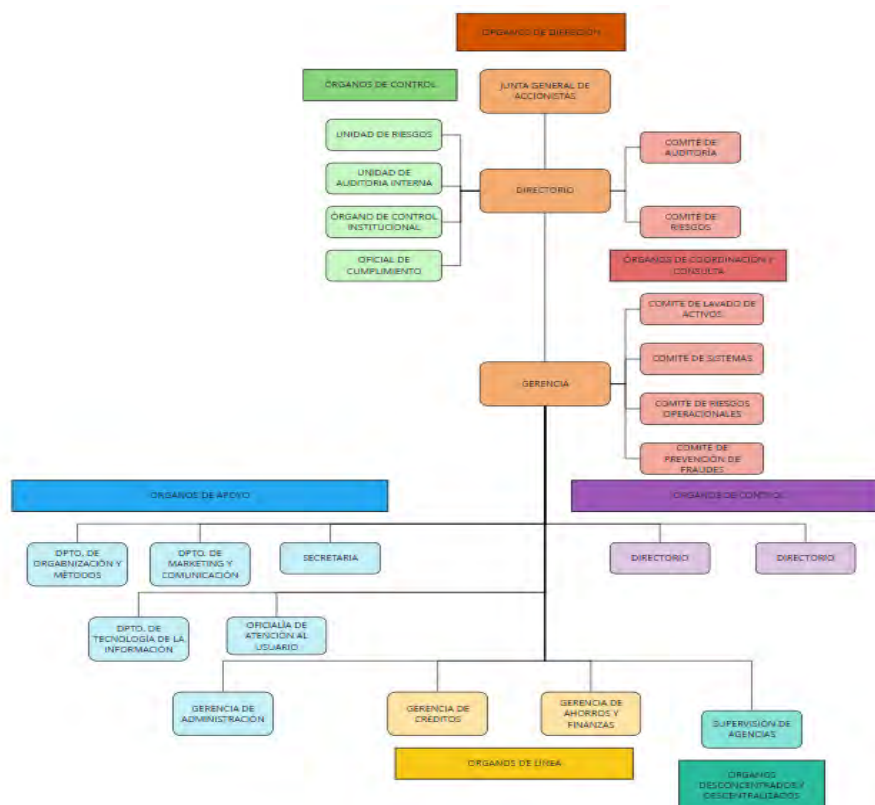
Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S., por las resoluciones y directivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., y el Banco Central de Reserva del Perú, su Estatuto Social, Ley General de Sociedades y aplicando los principios de gestión:

- Autonomía administrativa, económica y financiera.
- Tecnología crediticia orientada a la micro y pequeña empresa.
- Plena cobertura de costos.
- Orientación regional.
- Combatir la usura.
- Estrategia de desarrollo definida.
- Identificación del personal con la cultura organizacional.
- Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

2.4.1.5 Organigrama.

Figura 3

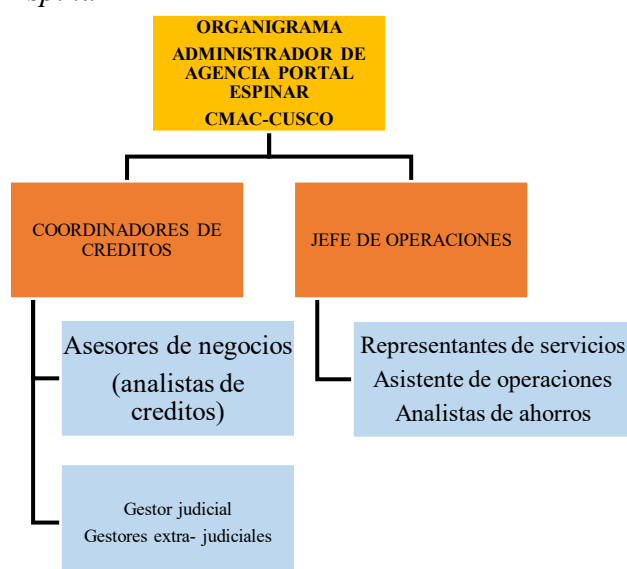
Organigrama de la CMAC Cusco S.A.



Nota: La figura muestra el organigrama de la Caja Cusco. Fuente: Caja Cusco.

Figura 4

Organigrama Portal Espinar



Nota: La figura muestra el organigrama administrador el Portal Espinar. Fuente: Caja Cusco.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis general*

Los estilos de liderazgo inciden significativamente en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco durante el año 2025.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- a) El estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco es el liderazgo democrático, y este influye positivamente en la comunicación organizacional.
- b) El nivel de comunicación organizacional más desarrollado entre los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco es la comunicación horizontal, lo que favorece la cooperación entre áreas.
- c) Las deficiencias en los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional afectan negativamente el clima laboral y disminuye la efectividad de la gestión de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

3.2 Variables del estudio

Variable 1: Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se comprenden como los modos o condiciones que contribuyen a la consecución de los objetivos establecidos por un líder; estos estilos podrían contribuir en lograr un efecto profundo o de cuidado en una organización y del

personal a cargo, también es posible determinar si la organización alcanza los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad deseados (Pazmiño, 2021).

Dimensiones:

1. Democrático
2. Autoritario
3. Laissez-Faire
4. Centrado en tareas
5. Transformacional
6. Transaccional

Variable 2: Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, se comprende al tipo de comunicación que se establecen en las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Es por este motivo que la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, jefes y sus subordinados, y todos los actores involucrados en una entidad, deberá ser fluida y efectiva (De Castro, 2015).

Dimensiones:

1. Comunicación descendente
2. Comunicación ascendente
3. Comunicación horizontal

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Conceptual	Conceptual operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Estilos de liderazgo	Es una forma de lograr los propósitos establecidos por un líder. Podría lograr tener efectos profundos o de cuidado en una organización y del personal a cargo, también es posible determinar si la organización alcanza los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad deseados (Pazmiño, 2021).	El estilo de liderazgo depende de la concepción del líder como de la organización respecto al significado de liderazgo, asimismo, la elección del líder respecto de los métodos de liderazgo más apropiados.	1. Democrático	- Fomentar el diálogo - Integrar a todos como un todo	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo - Totalmente de acuerdo
			2. Autoritario	- Ejercer poder de manera desmedida - No hay oportunidad de ofrecer sugerencias	
			3. Laissez-Faire	- Despliegue satisfactorio de competencias laborales - Desempeño laboral adecuado debido a su experiencia	
			4. Orientado a la tarea	- Focalizar el trabajo en las tareas cumplidas - Definir tareas según el proceso administrativo	
			5. Transformacional	- Inspiración por el trabajo en equipo - Apoyar con capacidad laboral	
			6. Transaccional	- Valoración del esfuerzo y aceptación de las tareas dadas por el líder - Libertar de castigo por el líder	
Comunicación organizacional	Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2015, p.5).	La comunicación organizacional conlleva a una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal.	1. Comunicación descendente	- Asignar tareas y roles. - Difundir políticas de la organización. - Gestionar el conocimiento. - Trato hacia el trabajador. - Toma de decisiones.	- Nunca - Rara vez - Algunas veces - Casi siempre - Siempre
			2. Comunicación ascendente	- Cumplimiento de normas y funciones. - Responsabilidad de funciones. - Capacidad de propuesta.	
			3. Comunicación horizontal	- Participar en las decisiones o actividades. - Intercambio de información entre niveles de administración. - Relaciones interpersonales y laborales.	

Nota. Adaptación propia en base a Pazmiño (2021) y De Castro (2015).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Método de investigación

El método de investigación empleado en el presente estudio es el hipotético-deductivo, ya que parte de una problemática detectada en el contexto organizacional específico de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, en la que se observa una posible relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional. A partir de esta observación, se formulan hipótesis que son sometidas a comprobación empírica mediante la recolección y el análisis de datos cuantitativos.

Este método se vincula directamente con el diseño no experimental, de alcance descriptivo-explicativo, dado que no se manipulan las variables, sino que se observan tal como se presentan en su contexto natural para establecer relaciones entre ellas. Asimismo, el enfoque cuantitativo que permite abordar la problemática mediante la medición objetiva de las variables a través de cuestionarios y los análisis estadísticos de los datos obtenidos.

El carácter aplicado del estudio responde al objetivo de generar conocimiento útil y transferible para resolver un problema práctico: la mejora del liderazgo y la comunicación organizacional en la institución objeto de análisis. En consecuencia, el método seleccionado proporciona las herramientas adecuadas para analizar la realidad, explicar los vínculos causales entre las variables involucradas, y finalmente, elaborar una propuesta de solución que atienda las debilidades identificadas.

4.2 Tipo de investigación

El estudio corresponde al tipo “*aplicado*”, pues está orientado a proponer una solución práctica, es decir, pretende cambiar el contexto en el cual ocurre el problema estudiado, mediante la elaboración de una propuesta con el fin de minimizar las

situaciones negativas halladas en cuanto a estilos de liderazgo y el efecto dado en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco (Ñaupas et al., 2014, pp. 90-91).

4.3 Alcance de la investigación

El estudio presenta un alcance de investigación “*descriptivo explicativo*”, que responde a estimar la causalidad entre las variables en estudio, desde la medición o cuantificación de ambas variables, determinándose el efecto que se tienen en los estilos de liderazgo denotados y como estos inciden en la comunicación organizacional en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco (Ñaupas et al., 2014).

4.4 Diseño de la investigación

El diseño metodológico adoptado en el presente estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transaccional correlacional, de alcance descriptivo-explicativo, ya que no se manipulan las variables deliberadamente, sino que se observan tal como se manifiestan en su contexto natural, con el propósito de describir sus características, medirlas y analizar las relaciones que existen entre ellas en un momento específico del tiempo.

Al ser no experimental, el estudio no introduce tratamientos ni condiciones artificiales, sino que se limita a observar y recoger información directamente de la realidad organizacional de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

El diseño es además correlacional, ya que busca identificar y analizar la relación entre las variables estilos de liderazgo (variable independiente) y comunicación organizacional (variable dependiente), para determinar cómo una influye o incide sobre la otra.

También tiene un enfoque descriptivo-explicativo:

Descriptivo, porque se detalla cómo se manifiestan los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en la institución.

Explicativo, porque busca explicar el impacto o efecto que los diferentes estilos de liderazgo tienen en los procesos comunicacionales internos.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo permite complementar el análisis estadístico con una visión más interpretativa del fenómeno, proporcionando una comprensión más integral del problema investigado.

4.5 Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio fue el **cuantitativo**, considerando el tipo, nivel o alcance y diseño de la investigación, de acuerdo con lo mencionado por Hernández et al. (2010), los estudios cuantitativos se fundamentan en la cuantificación de las variables, considerando a la estadística como elemento principal, además del planteamiento de hipótesis con el fin de ser probadas a partir de los estadígrafos pertinentes, de acuerdo con el tipo de variable final a ser analizada. En el estudio como se puede observar en la matriz de operacionalización de las variables con el fin de cuantificar las variables, además se tiene la aplicación de métodos estadísticos para alcanzar el objetivo de la investigación.

4.6 Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada de la Caja Municipal Cusco. Como población objetivo son los colaboradores de la entidad.

4.6.1 Criterios de inclusión

- Colaboradores que vienen laborando un año.

4.6.2 Criterios de exclusión

- No formaran parte del estudio los que vienen trabajando menos de un año.

4.7 Población y muestra

4.7.1 Población de la investigación

La población estuvo conformada por los colaboradores de la Caja Municipal Cusco, que asciende a un total de 85 Colaboradores, como se detalla a continuación:

Tabla 3

Colaboradores de la Caja Municipal Cusco

Unidades de atención	Nro. de colaboradores	Porcentaje
Rep. Servicios	16	20.0%
Analistas de créditos	50	62.5%
Coordinadores	3	3.75%
Captadores de ahorros	4	5.0%
Gestores de cobranza	5	6.25%
Atención al cliente	2	2.5%
Total	80	100,0%

Nota. Datos tomados de la Caja Cusco.

4.7.2 Muestra de la investigación

El tipo de muestreo perteneció al no probabilístico intencional, porque la selección de la muestra está justificada en el juicio del investigador, de esta manera para el estudio se consideró un total de **80 colaboradores** sobre quienes se realizará el análisis para generalizar los datos a la población. Los motivos de la selección de estos colaboradores son debido a la necesidad de contar con el mayor número de encuestados, responden a contar con las diferentes unidades de atención al cliente, además, cumplen con los criterios de participación como tiempo de servicios de al menos 2 años, comportamiento y opiniones sinceras con el fin de haber obtenido información confiable (Arias & Covinos, 2021).

4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.8.1 Técnicas

El estudio responde a un enfoque cuantitativo motivo por el cual la técnica empleada en la presente investigación fue la “**encuesta**”, ello por la necesidad de medir y caracterizar las variables estilos de liderazgos y comunicación organizacional, conformado por una serie de preguntas cerradas, con propósito de medir las opiniones y tendencias, respondiendo a los indicadores y en consecuencia cuantificar las dimensiones de las variables en estudio, permitiendo tabular los datos y representarlos mediante la estadística descriptiva e inferencial (Arias & Covinos, 2021).

4.8.2 Instrumentos

El principal instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, diseñado específicamente para evaluar las percepciones de los colaboradores en torno a los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y su incidencia en la comunicación organizacional. El cuestionario estuvo compuesto por ítems cerrados formulados en una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados respecto a diferentes afirmaciones relacionadas con ambas variables.

El cuestionario fue estructurado en función de las dimensiones e indicadores definidos en el marco teórico y operativo del estudio, garantizando así la validez de contenido. Además, su aplicación estandarizada facilitó la sistematización de los datos, asegurando confiabilidad en la medición de las percepciones, comportamientos y actitudes de los participantes (Arias & Covinos, 2021).

Los instrumentos utilizados de acuerdo con la técnica de recolección y variables fueron:

Tabla 4*Técnicas e instrumentos utilizados para obtener información*

Variables	Técnicas	Instrumentos
V1. Estilos de liderazgo	Encuesta	Cuestionario de estilos de liderazgos
V2. Comunicación organizacional	Encuesta	Cuestionario de comunicación organizacional

Nota. Datos revisados y adaptado de Arias y Covinos (2021).**4.8.3 Fiabilidad de los instrumentos de investigación**

Para George y Mallery (2003, p.231), citado por Frías-Navarro (2024) considera los siguiente criterios o niveles de aceptación del Alfa de Cronbach.

- Coeficiente alfa > 0,9 a 0,95 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

De los resultados del programa estadístico IBM SPSS, se tiene:

a. Para la variable estilos de liderazgo**Tabla 5***Resumen de Procesamiento de casos*

		Muestra	Porcentaje
Casos	Válido	80	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	80	100,0

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

Tabla 6

Resultados estadísticos del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach de la variable estilos de liderazgo

Alfa de Cronbach	# de ítems
0,866	30

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

El resultado obtenido de 0,866 es $> 0,8$ por lo tanto nos permite calificar el instrumento de investigación como bueno para poder aplicar a la muestra de estudio.

a) Para la variable comunicación organizacional

Tabla 7

Resumen de procesamiento de casos

	Muestra	Porcentaje
Válido	47	100,0
Casos Excluido	0	0,0
Total	47	100,0

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

Tabla 8

Resultados estadísticos del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach de la variable comunicación organizacional

Alfa de Cronbach	# de ítems
0,896	30

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

El resultado obtenido de 0,896 es $> 0,8$ por lo tanto nos permite calificar el instrumento de investigación como bueno para poder aplicar a la muestra de estudio.

4.9 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Este apartado fue fundamental para validar las hipótesis del estudio mediante el análisis estadístico de los datos recolectados. Contribuyó a descubrir patrones, tendencias y relaciones en los datos, lo cual es crucial para generar nuevas teorías o conocimientos, a través del siguiente procedimiento propuesto por Johnson y Kubby (2012) son:

4.9.1 *Recolección y organización de los datos*

Habiendo elaborado y validado los respectivos cuestionarios, estos fueron aplicados a los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, a través de escalas percepción referentes a los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional. Posterior a ello, fueron registrados los datos en una matriz de datos elaborado en el programa Ms Excel.

4.9.2 *Tamizaje de los datos*

Implicó identificar y corregir los errores de los datos recolectados o al momento de haber sido registrados en la matriz de datos, eliminar valores atípicos y verificar la consistencia interna de los datos, lo cual fue realizado mediante el índice de consistencia de Alfa de Cronbach. Asimismo, los cuestionarios no completados, fueron aplicados en una segunda oportunidad de acuerdo con el código asignado y alcanzar el número de colaboradores muestreados.

4.9.3 *Análisis descriptivo*

Los instrumentos aplicados fueron verificados de acuerdo con la información solicitada en los cuestionarios a los colaboradores de la Caja Cusco, Agencia Portal Espinar, para luego representar los datos en una hoja de cálculo de Excel, previo procesamiento realizado en el programa estadístico IBM SPSS, donde cada tabla contiene:

- Frecuencia absoluta (f_i)
- Frecuencia relativa ($ni\%$)
- Gráfico de barras según la cantidad de categorías analizadas, de acuerdo con, las normas de publicación de APA 7ma Edición, esta pertenece a la clasificación de “figuras”.

4.9.4 *Análisis inferencial*

Triola (2013) señala que los métodos de estadística inferencial se dividen en dos grandes grupos denominados “*métodos paramétricos y no paramétricos*”. Los métodos paramétricos se fundamentan en el muestreo de una población con parámetros específicos, tales como la media μ , desviación típica o estándar σ o la proporción p .

a) **Pruebas paramétricas**

Las pruebas paramétricas requieren de algunas condiciones bastante estrictas, como es el requisito de que los datos muestrales provengan de una población cuya distribución sea normal, debe ser una variable numérica, es decir, que sea discreta o continua, o de ser el caso debe presentar homocedasticidad u homogeneidad de varianzas.

b) **Pruebas no paramétricas**

Las pruebas no paramétricas son contrariamente a lo mencionado a las pruebas paramétricas, por tanto, no requiere supuestos acerca de las distribuciones poblacionales. También suelen llamarse “**pruebas de distribución libre**”. Triola (2013, p. 638), menciona las principales ventajas de los métodos no paramétricos:

1. Los métodos no paramétricos se aplican a una amplia variedad de situaciones, puesto que no tienen los requisitos más estrictos de los métodos paramétricos

correspondientes. En particular, los métodos no paramétricos no requieren poblaciones distribuidas normalmente.

2. A diferencia de los métodos paramétricos, los métodos no paramétricos con frecuencia se aplican a datos categóricos, como el género de quienes responden una encuesta.
3. Los métodos no paramétricos por lo regular implican cálculos más sencillos que los métodos paramétricos correspondientes; por lo tanto, son más fáciles de entender y aplicar.

Es por este motivo que se ha seleccionado la prueba no paramétrica de Chi cuadrado de Pearson, el cual no requiere que los datos muestrales presenten distribución normal, además de la facilidad para entender y aplicar los resultados para las interpretaciones y conclusiones del estudio.

Luego del procesamiento de datos de las variables independiente y dependiente se realizará probablemente la prueba de hipótesis mediante el Chi cuadrado de Pearson, también se le aplicó las pruebas estadísticas de simetría respectivas, determinando la validez de los valores obtenidos siempre y cuando sean significativos o menores al 5%, donde se cumple la siguiente regla:

✓ **Para aceptar o rechazar la hipótesis del investigador**

H_0 : Los estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores son independientes (Lectura del $p\text{-valor} > 5\%$).

H_1 : Los estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores son dependientes o (Lectura del $p\text{-valor} < 5\%$).

✓ **Prueba estadística**

En el contraste de hipótesis fue necesario aplicar las pruebas de simetría para determinar el grado de relación entre variables, además de la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson.

Para la aplicación de la prueba estadística se deben cumplir los siguientes supuestos:

$$\chi^2 = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \dots + \frac{(o_k - e_k)^2}{e_k} = \sum_{j=1}^k \frac{(o_j - e_j)^2}{e_j}$$

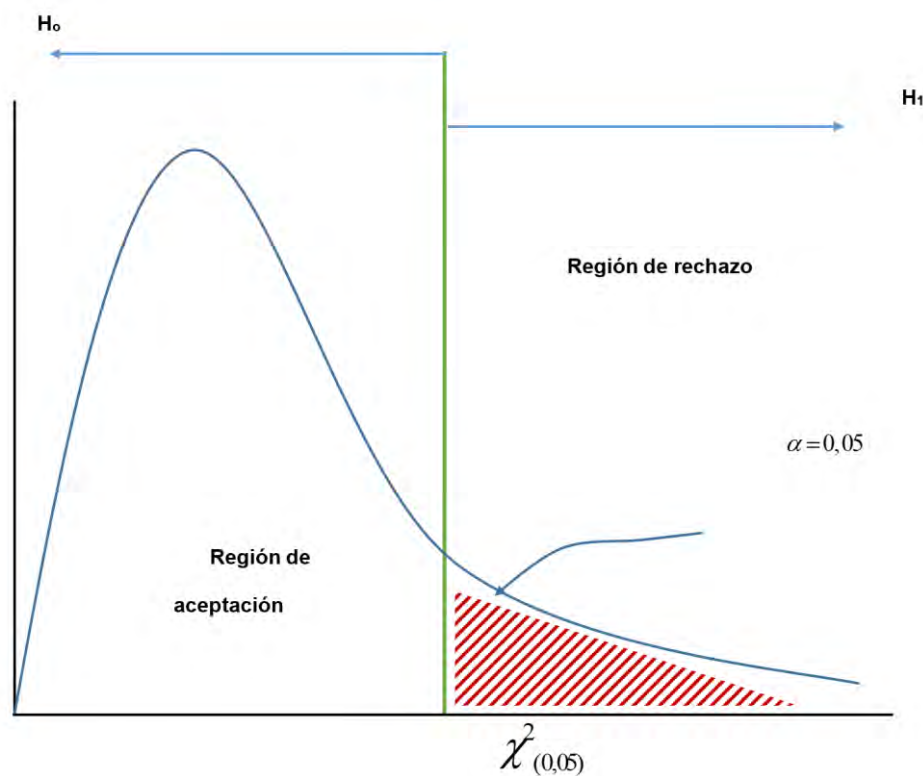
o_j : Frecuencia observada

e_j : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Figura 5

Distribución del Chi cuadrado de Pearson y región de rechazo y aceptación.



Nota. La figura muestra el Chi cuadrado de Pearson.

Para estimar la relación entre las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores, como se ha mencionado en los párrafos anteriores, pero para determinar la intensidad de la relación o también denominadas **“pruebas de simetría”**.

Prueba de simetría: Coeficiente V de Cramer

El coeficiente de V de Cramer pertenece a las pruebas no paramétricas, “coeficiente de correlación que se usa para indicar la magnitud de la relación entre datos categóricos de preferencia ordinales”, cuyo valor siempre está comprendido entre -1 y 1. Los valores próximos a 1, en valor absoluto, indican una fuerte relación entre las dos variables. Los valores próximos a cero indican que hay poca o ninguna relación entre las dos variables (Johnson & Kubby, 2008, p. 671).

La regresión logística ordinal fue empleada para demostrar las hipótesis del estudio. Este estadígrafo, es un tipo de análisis estadístico utilizado cuando la variable dependiente es categórica y tiene un orden significativo, pero no es continua. Este método fue útil para trabajar con datos que tienen más de dos categorías ordenadas, como niveles de comunicación organizacional (ineficaz, poco eficiente, eficiente) o estilos de liderazgo (inadecuado, poco adecuado, adecuado).

En ese entender, la regresión logística ordinal estima la probabilidad de que una observación caiga en una categoría específica o en una categoría inferior, en lugar de predecir una categoría exacta. Utiliza una función de enlace, como el logit, para modelar estas probabilidades (Johnson & Kubby, 2008).

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Procesamiento, análisis y resultados

5.1.1 Baremo

Realizado el trabajo de campo y el procesamiento respectivo, los datos recolectados fueron organizados mediante los baremos para el análisis descriptivo e inferencial de los datos. Con el fin de categorizar las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional y sus dimensiones, fueron establecidos los siguientes baremos:

Tabla 9

Baremos de la variable estilos de liderazgo

Puntaje	Estilos de liderazgo	Descripción
=>23	1=Democrático	El líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones.
=>11	2=Autoritario	El líder toma decisiones de forma unilateral y centralizada, ejerciendo control sobre las acciones y decisiones del equipo.
=>13	3=Laissez-Faire	El líder otorga una gran libertad y autonomía a los miembros del equipo para tomar decisiones y llevar a cabo sus tareas. El líder otorga autonomía a los miembros del equipo para tomar decisiones y realizar sus tareas.
=>11	4=Orientado a la tarea	Se enfoca en la eficiencia y el logro de objetivos específicos.
=>13	5=Transformacional	El líder inspira y motiva a su equipo para lograr metas más allá de lo esperado.
=>11	6=Transaccional	El liderazgo se basa en recompensas y sanciones, con énfasis en la supervisión y organización.

Nota. El puntaje corresponde a la sumatoria de las respuestas. Estas fueron divididas a la mitad y de manera proporcional fue agregado más dos o uno con el fin de establecer el estilo de liderazgo sobresaliente.

Tabla 10*Baremos de la variable comunicación organizacional*

Rango	Escala	Descripción
30 a 70	1=Ineficaz	La comunicación realizada en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco no es clara, oportuna y efectiva, lo cual provoca consecuencias negativas en el clima laboral, productividad y motivación. <i>Comunicación poco clara, oportuna y efectiva, con consecuencias negativas en el clima laboral.</i>
71 a 110	2=Poco eficiente	La comunicación realizada en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco es transmitida de manera poco clara, oportuna y efectiva, lo cual puede provocar consecuencias negativas en el clima laboral, productividad y motivación. <i>Comunicación con deficiencias que afectan productividad y motivación.</i>
111 a 150	3=Eficiente	La comunicación realizada en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco se transmiten de manera clara, oportuna y efectiva, lo cual favorece al desarrollo del clima laboral, productividad y motivación. <i>Comunicación clara, oportuna y efectiva que favorece el clima organizacional.</i>

Nota. Los baremos establecidos estuvieron dados por la sumatoria de los puntajes, Llegando a un puntaje máximo de 150 y un mínimo de 30, la diferencia de ambos es 120 y dividido entre las tres categorías es 40 puntos, lo cual estableció los intervalos o rangos de cada escala.

5.1.2 Acervo Documentario

Con la finalidad de complementar la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, se realizó una revisión documental de información institucional relacionada con la gestión del liderazgo y los procesos de comunicación organizacional. Los documentos revisados estuvieron conformados por:

1. Reglamento Interno de Trabajo,

2. Manual de Organización y Funciones (MOF),
3. Organigrama institucional,
4. Directivas internas,
5. Comunicados corporativos,
6. Políticas de recursos humanos y
7. documentos relacionados con la gestión administrativa de la entidad.

Asimismo, se revisaron reportes internos y documentación referente a la estructura organizacional y los canales formales de comunicación utilizados dentro de la agencia.

La revisión documental permitió identificar que la Caja Municipal Cusco cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, donde se encuentran definidos los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades de cada puesto. Del mismo modo, se verificó la existencia de mecanismos formales de comunicación interna, tales como reuniones de coordinación, correos institucionales, comunicados internos y disposiciones administrativas emitidas por los niveles directivos.

No obstante, el análisis de la documentación evidenció que los procedimientos relacionados con la comunicación interna se encuentran orientados principalmente a la transmisión de información operativa y normativa, observándose una limitada incorporación de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Esta situación podría influir en la percepción que tienen los trabajadores respecto a la efectividad de la comunicación organizacional.

Asimismo, los documentos revisados muestran que la institución promueve principios relacionados con el trabajo en equipo, la responsabilidad, la orientación al logro y la mejora continua; sin embargo, la aplicación práctica de estos principios depende en

gran medida del estilo de liderazgo ejercido por los responsables de cada unidad organizacional.

Por lo tanto, el análisis documental permitió contextualizar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación, evidenciando que la existencia de canales formales de comunicación y lineamientos institucionales constituye una base importante para el funcionamiento organizacional; sin embargo, la efectividad de dichos mecanismos depende de la forma en que los líderes gestionan la comunicación y las relaciones laborales dentro de la organización.

5.2 Resultados descriptivos de las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional

5.2.1 Resultados descriptivos de la variable estilos de liderazgo

Tabla 11

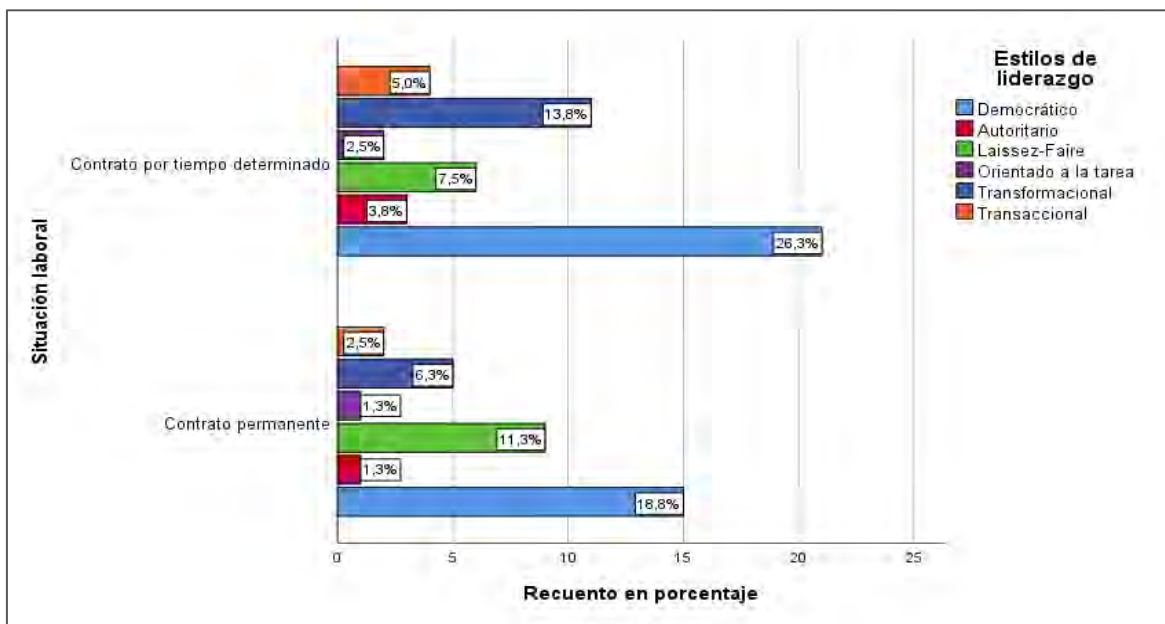
Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo por condición laboral del colaborador

Estilos de liderazgo	Situación laboral				Total	
	Contrato permanente		Contrato por tiempo determinado			
	Fi	ni%	Fi	ni%	fi	ni%
Democrático	15	18,8%	21	26,3%	36	45,0%
Autoritario	1	1,3%	3	3,8%	4	5,0%
Laissez-Faire	9	11,3%	6	7,5%	15	18,8%
Orientado a la tarea	1	1,3%	2	2,5%	3	3,8%
Transformacional	5	6,3%	11	13,8%	16	20,0%
Transaccional	2	2,5%	4	5,0%	6	7,5%
Total	33	41,3%	47	58,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 6

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de los estilos de liderazgo



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los estilos de liderazgo más predominantes en los colaboradores con contrato permanente son del 18,8% y en el caso de contrato por tiempo determinado es del 26,3% en ambas proporciones identifican un estilo de liderazgo democrático, esto señala que el líder fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, valorando la colaboración y el intercambio de ideas con el 20% de las respuestas. Asimismo, hay casos de colaboradores que perciben un estilo de liderazgo transformacional, lo cual señala que el líder inspira y motiva a los miembros del equipo para lograr un cambio positivo y alcanzar metas desafiantes. Donde el 18,8% percibe un liderazgo Laissez-Faire, donde el líder da libertad a los miembros del equipo para tomar decisiones y realizar su trabajo con mínima intervención.

Tabla 12

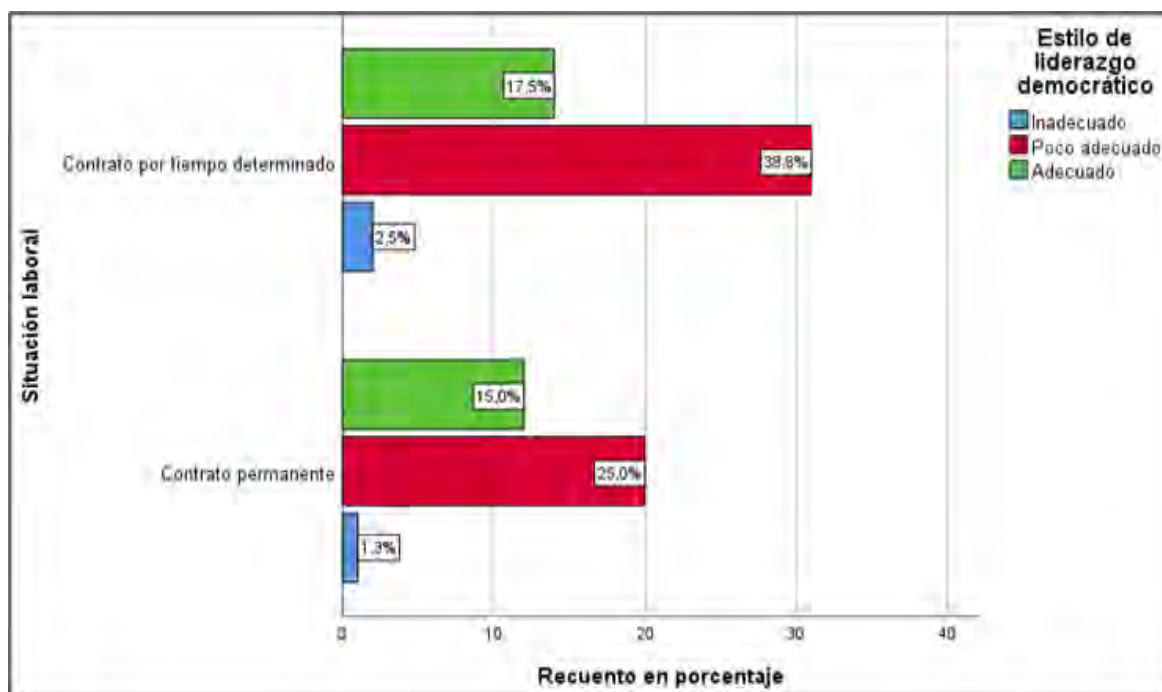
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo democrático por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo democrático						Total	
	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado			
	Fi	ni%	fí	ni%	fí	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	1	1,3%	20	25,0%	12	15,0%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	2	2,5%	31	38,8%	14	17,5%	47	58,8%
Total	3	3,8%	51	63,8%	26	32,5%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 7

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo democrático



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco de acuerdo con su situación laboral aquellos tienen un contrato por tiempo determinado señalan un nivel poco adecuado del estilo de liderazgo democrático, mientras quienes poseen un contrato permanente alcanzan un 25% en el nivel poco adecuado. De estos resultados descriptivos es probable la ocurrencia de decisiones lentas, confusión y falta de

dirección, desigualdad en la participación, falta de responsabilidad y la ocurrencia de conflictos internos. En ese entender, solo el 32,5% realiza las actividades propias de un liderazgo democrático evitar los conflictos internos, logrando desarrollar acuerdo entre los colaboradores, generando confianza y participación de todos, siendo claro en las decisiones tomadas, esto fomenta un apropiado clima laboral, pero en el 63,8% estos aspectos son poco adecuados, en un 3,8% inadecuado.

Tabla 13

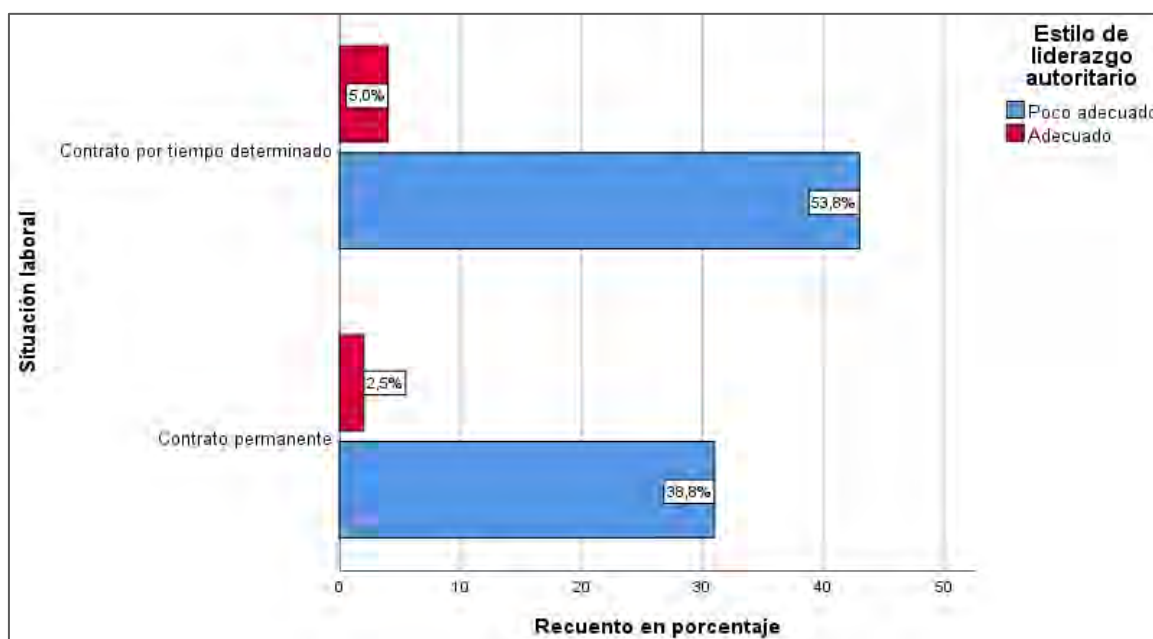
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo autoritario por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo autoritario				Total	
	Poco adecuado		Adecuado		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%		
Contrato permanente	31	38,8%	2	2,5%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	43	53,8%	4	5,0%	47	58,8%
Total	74	92,5%	6	7,5%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 8

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo autoritario.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

En el caso del liderazgo autoritario los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, perciben un nivel poco adecuado del 53,8% según los contratados por tiempo determinado, asimismo el 38,8% en el caso de contrato permanente. Estos resultados señalan una baja moral del equipo de trabajo, constante rotación de los colaboradores y creatividad limitada. Este estilo de liderazgo muestra un nivel poco adecuado del 92,5% y adecuado solo del 7,5%, proporciones que señalan la resistencia al cambio, donde los colaboradores muestran resistencia a las nuevas políticas o cambios, porque no se sienten parte del proceso de toma de decisiones, asimismo, se observan más conflictos y estrés, debido a la falta de comunicación y la imposición de decisiones pueden generar conflictos internos y aumentar los niveles de estrés entre los miembros del equipo.

Tabla 14

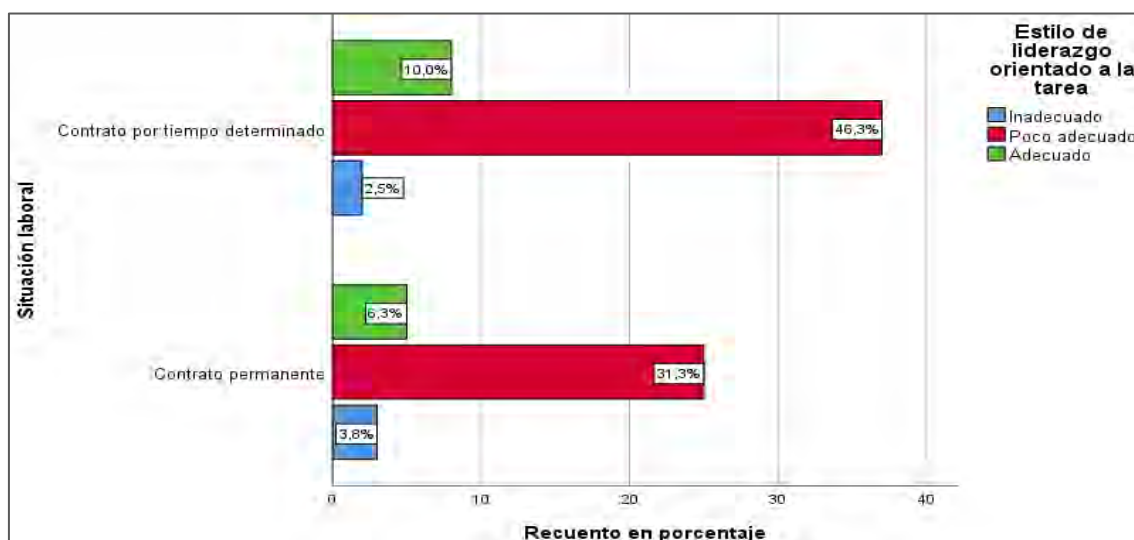
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo orientado a la tarea por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo orientado a la tarea						Total	
	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado			
	Fi	ni%	Fi	ni%	fi	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	3	3,8%	25	31,3%	5	6,3%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	2	2,5%	37	46,3%	8	10,0%	47	58,8%
Total	5	6,3%	62	77,5%	13	16,3%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 9

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo orientado a la tarea.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e Interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, muestran niveles de poco adecuado del 46,3% en el caso con contrato por tiempo determinado y 31,3% en el caso de contrato permanente, ambos casos señalan un ambiente desmotivado en la mayoría de las ocasiones, alta tensión y estrés, donde la presión constante para cumplir con las metas y plazos puede generar altos niveles de estrés y tensión entre compañeros de trabajo. Además, el 77,5% presenta un nivel poco adecuado y solo el 20% logra un nivel adecuado, esto indica relaciones interpersonales deterioradas, por la falta de atención a las relaciones interpersonales puede llevar a un ambiente de trabajo frío y distante, afectando la cohesión del equipo, de la misma forma, en diversas situaciones exigentes, está presente resistencia al cambio, porque los empleados pueden mostrar resistencia a nuevas ideas o cambios, ya que están acostumbrados a seguir instrucciones específicas sin cuestionarlas.

Tabla 15

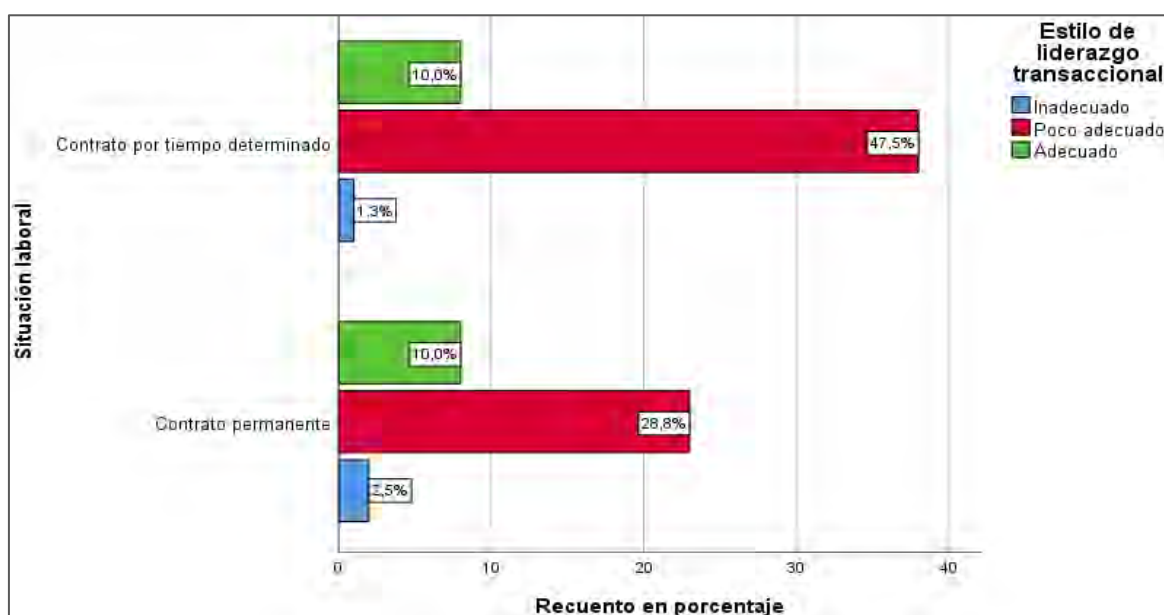
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transaccional por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo transaccional						Total	
	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado			
	Fi	ni%	Fi	ni%	fí	ni%	fí	ni%
Contrato permanente	2	2,5%	23	28,8%	8	10,0%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	1	1,3%	38	47,5%	8	10,0%	47	58,8%
Total	3	3,8%	61	76,3%	16	20,0%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 10

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo transaccional.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, antes examinar cada categoría por el total, llama la atención el 47,5% en el nivel poco adecuado, quienes poseen un contrato por tiempo determinado, mientras el 28,8% de los casos son de contrato permanente, lo cual indica un ambiente de trabajo estresante, donde la constante

presión para cumplir con los objetivos y evitar castigos puede generar un ambiente de trabajo estresante y poco saludable. En caso del total en conjunto, el 76,3% muestra un nivel poco adecuado y solo el 20% logra conseguir un adecuado liderazgo transaccional, esto evidencia de elaciones interpersonales deterioradas, de este modo la falta de enfoque en las relaciones interpersonales y el bienestar del equipo puede llevar a un ambiente de trabajo frío y distante, afectando la cohesión y la colaboración.

Tabla 16

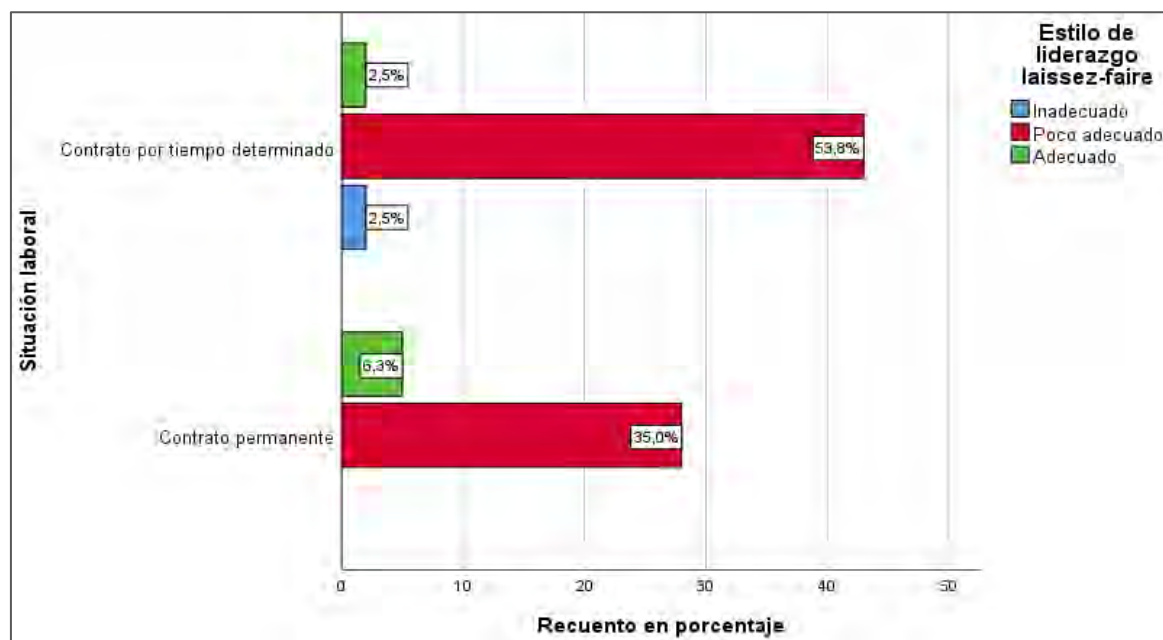
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo laissez-faire por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo laissez-faire						Total	
	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado			
	Fi	ni%	Fi	ni%	fí	ni%	fí	ni%
Contrato permanente	0	0,0%	28	35,0%	5	6,3%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	2	2,5%	43	53,8%	2	2,5%	47	58,8%
Total	2	2,5%	71	88,8%	7	8,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 11

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo laissez-faire.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, indican un nivel poco adecuado del 53,8%, de modo que el 35% presenta también un mismo nivel, dichos datos muestran la falta de dirección y supervisión, donde los colaboradores pueden sentirse perdidos y sin guía clara, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y la calidad del trabajo, además de un bajo rendimiento, sin una apropiada supervisión, algunos colaboradores pueden no cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva, lo que puede resultar en un bajo rendimiento general del equipo. En el caso de los totales, presenta un nivel poco adecuado del 88,8% y adecuado en un 8,8%, mostrando la ocurrencia de conflictos y malentendidos, debido a la falta de comunicación y dirección puede generar malentendidos y conflictos entre los encargados del equipo, porque no hay un liderazgo claro que medie y resuelva problemas, en ese sentido hay casos de dificultad para alcanzar objetivos, sin una guía clara y una supervisión constante, puede ser difícil para el equipo alcanzar los objetivos establecidos, esto puede afectar negativamente el desempeño de la organización.

Tabla 17

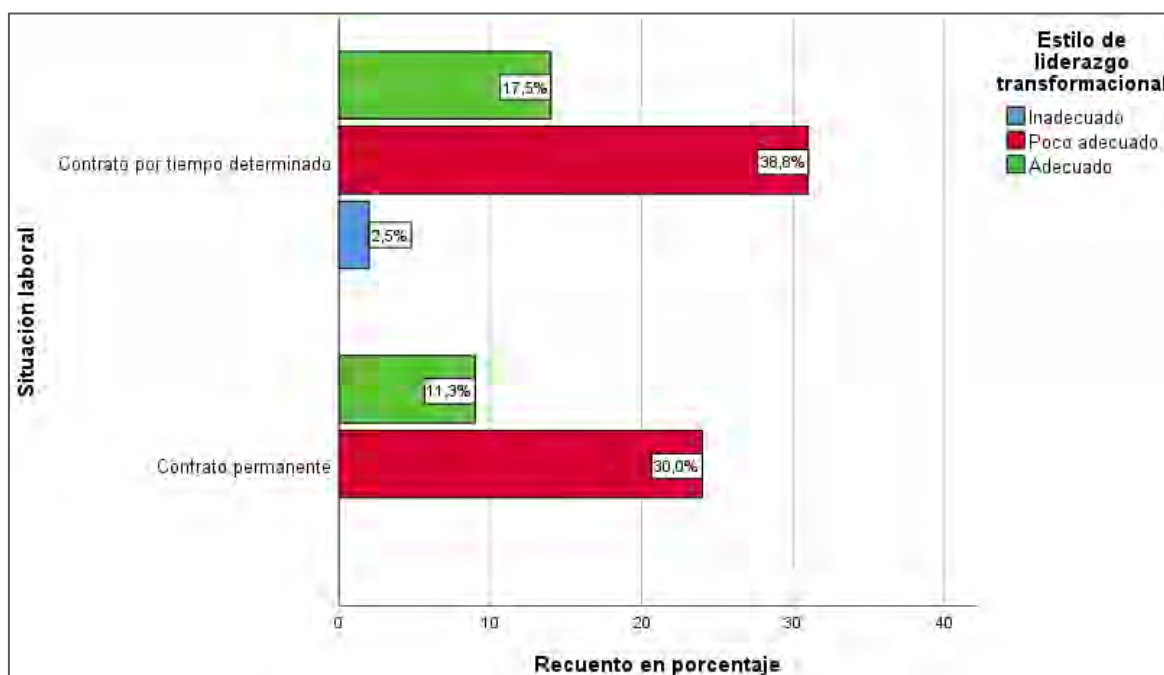
Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transformacional por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Estilo de liderazgo transformacional						Total	
	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado			
	Fi	ni%	Fi	ni%	fí	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	0	0,0%	24	30,0%	9	11,3%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	2	2,5%	31	38,8%	14	17,5%	47	58,8%
Total	2	2,5%	55	68,8%	23	28,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 12

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes del estilo de liderazgo transformacional.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, evidencian casos con un nivel poco adecuado del 38,8% aquellos con contrato por tiempo determinado y en el caso de contrato permanente alcanza 30%. Estos datos demuestran la falta de inspiración, mostrando a un líder que no logra inspirar y motivar a su equipo, los empleados pueden sentirse desmotivados y menos comprometidos con la visión y los objetivos de la organización. Por otra parte, haciendo un análisis del total de los casos, este presenta un nivel poco adecuado del 68,8 y adecuado en un 28,8%, mostrando de esta forma Resistencia al Cambio: Aunque el liderazgo transformacional busca fomentar el cambio y la innovación, una implementación deficiente puede resultar en resistencia al cambio y una falta de adaptación a nuevas ideas y procesos, respecto al desarrollo personal limitado, si el líder no apoya adecuadamente el desarrollo personal y profesional de los empleados, estos pueden no alcanzar su máximo potencial, lo que afecta tanto su

crecimiento individual como el rendimiento general del equipo. Puede ser debido a la falta de confianza, presionar la comunicación efectiva y de apoyo puede erosionar la confianza entre el líder y los colaboradores, lo que puede llevar a un ambiente de trabajo tenso y poco productivo.

5.2.2 Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional

Tabla 18

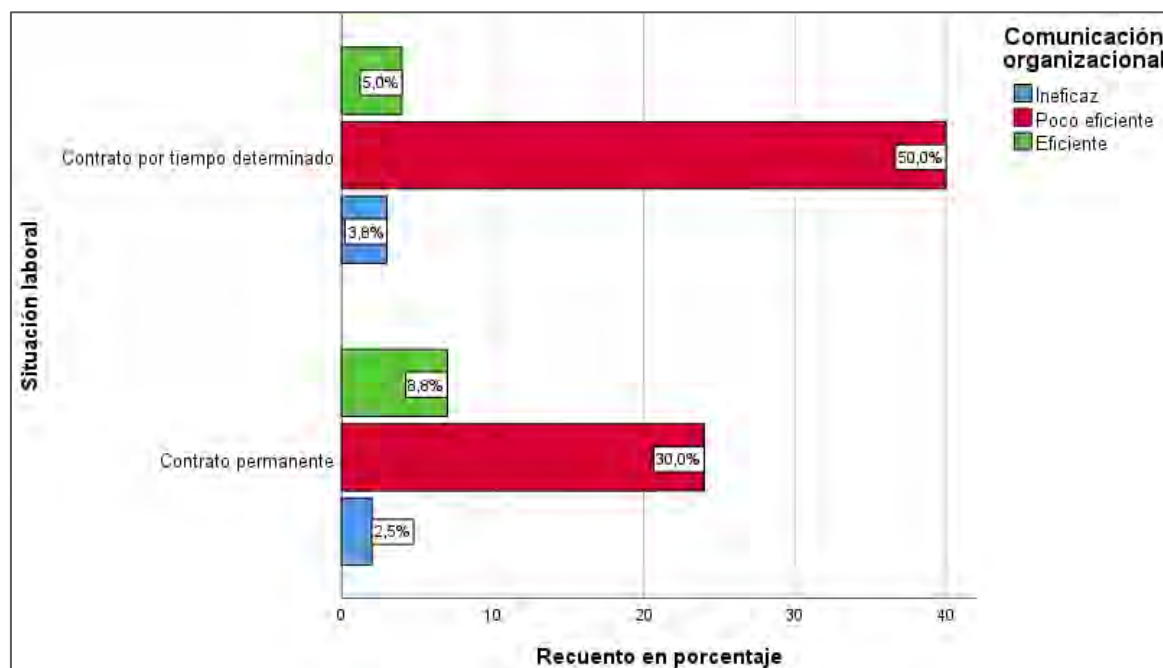
Estadísticos descriptivos de la comunicación organizacional por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Comunicación organizacional						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fi	ni%	Fi	ni%	fi	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	2	2,5%	24	30,0%	7	8,8%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	3	3,8%	40	50,0%	4	5,0%	47	58,8%
Total	5	6,3%	64	80,0%	11	13,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 13

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación organizacional.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, señalan un nivel poco eficiente del 50% de acuerdo con quienes tienen un contrato por tiempo determinado y aquellos con contrato permanente señalan un 30% en ese mismo nivel, en consecuencia, es posible observar casos de falta de compromiso, porque estos se sienten desmotivados o desconectados de los objetivos de la organización, asimismo, es posible observar la falta de claridad en los mensajes realizados entre los directivos y colaboradores, lo cual provoca conflictos y malentendidos. La comunicación organizacional presenta un nivel poco eficiente del 80% y eficiente solo en el 13,8%, estos resultados demuestran la falta de comunicación clara, dando lugar a rumores y desconfianza entre ellos, sin una comunicación efectiva, la toma de decisiones se vuelve más complicada y menos informada.

Tabla 19

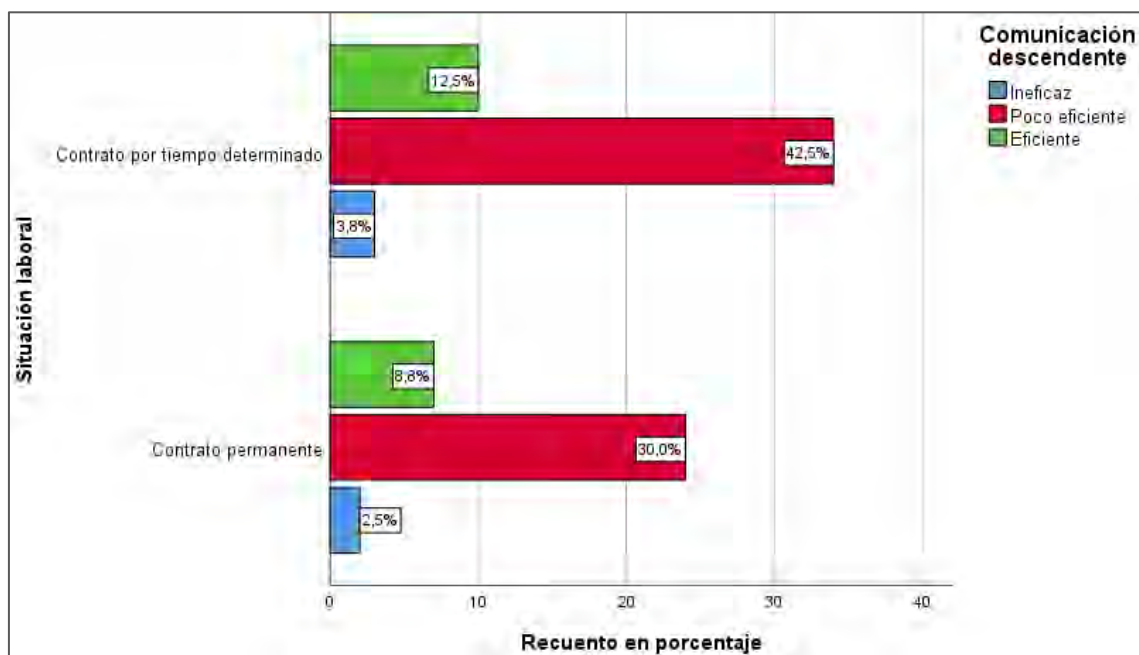
Estadísticos descriptivos de la comunicación descendente por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Comunicación descendente						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente		Fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Contrato permanente	2	2,5%	24	30,0%	7	8,8%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	3	3,8%	34	42,5%	10	12,5%	47	58,8%
Total	5	6,3%	58	72,5%	17	21,3%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 14

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación descendente.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

El flujo de información de la alta dirección y estratégica dirigida a los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, los resultados descriptivos indican un nivel poco eficiente del 42,5% según los contratados por tiempo determinado, en similar condición los contratados de forma permanente alcanzan un 30% de los casos, en ese entender, a medida que la información desciende por la jerarquía, puede ser malinterpretada o modificada, esto conlleva a una falta de claridad y posibles errores en la ejecución de tareas. La comunicación descendente en esta organización es poco eficiente en un 72,5% y eficiente en solamente en el 21,3% de acuerdo con la percepción de los colaboradores, esto señala una comunicación ineficaz, donde la información compartida no es alcanzada con la debida precisión y anticipación, pudiendo ser ignorados o no valorados, en consecuencia, disminuye su motivación y compromiso con la organización. Es necesario, realizar acciones de retroalimentación, porque la comunicación descendente suele ser unidireccional, esto limita la oportunidad de los

colaboradores para dar su opinión o expresar sus preocupaciones y conlleva a una falta de participación y tomar decisiones poco adecuadas, por la falta de información.

Tabla 20

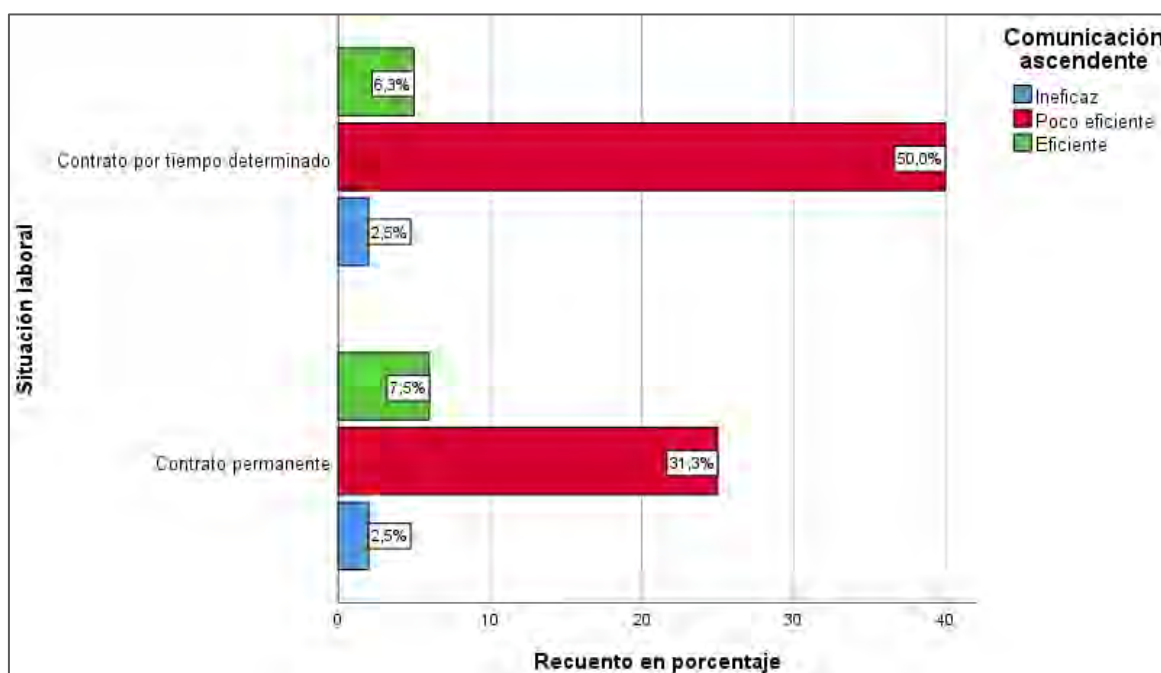
Estadísticos descriptivos de la comunicación ascendente por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Comunicación ascendente						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	2	2,5%	25	31,3%	6	7,5%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	2	2,5%	40	50,0%	5	6,3%	47	58,8%
Total	4	5,0%	65	81,3%	11	13,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 15

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación ascendente.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

El flujo de información efectuada desde los colaboradores hacia la alta dirección de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. Describe un nivel poco eficiente, siendo más notorio con el 50% en el caso de los contratados por tiempo determinado,

mientras en el caso de los contratados de manera permanente alcanzan el 31,3%; situación que evidencia la falta de información recibida por la alta dirección, referente a problemas, sugerencias o inquietudes de los colaboradores, esto estaría provocando malentendidos y conflictos internos, porque los problemas no son abordados de manera oportuna, luego la pérdida de innovación es provocado por no aceptar las ideas y sugerencias de los colaboradores. Existe una comunicación ascendente poco eficiente del 81,3% y eficiente en un 13,8%, estas proporciones indican que la información puede ser malinterpretada o modificada a medida que asciende en la jerarquía, lo que puede resultar en decisiones basadas en datos incorrectos o incompletos, los problemas y conflictos en los niveles inferiores pueden no ser abordados de forma apropiada, esto conlleva a un aumento de la insatisfacción y el estrés entre los empleados y sin una comunicación ascendente efectiva, los empleados pueden resistirse a los cambios organizacionales porque no entienden las razones detrás de ellos o no sienten que sus preocupaciones sean consideradas.

Tabla 21

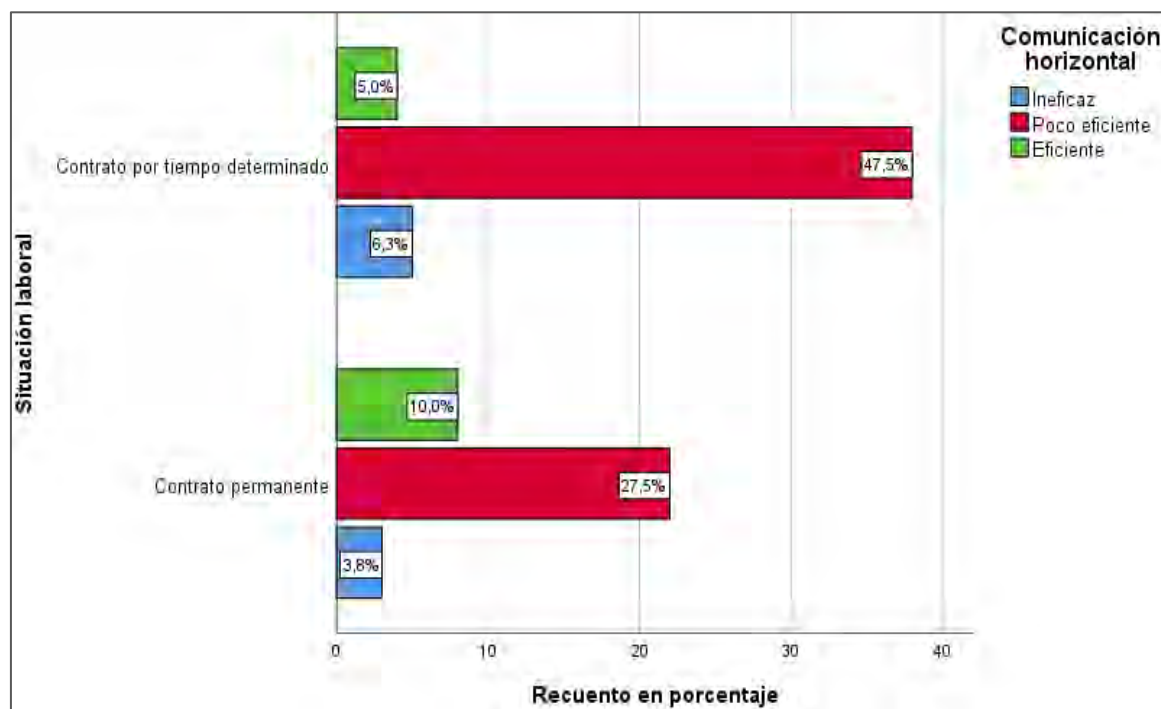
Estadísticos descriptivos de la comunicación horizontal por condición laboral del colaborador

Situación laboral	Comunicación horizontal						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fi	ni%	fi	ni%	Fi	ni%	Fi	ni%
Contrato permanente	3	3,8%	22	27,5%	8	10,0%	33	41,3%
Contrato por tiempo determinado	5	6,3%	38	47,5%	4	5,0%	47	58,8%
Total	8	10,0%	60	75,0%	12	15,0%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 16

Diagrama de barras de la distribución de porcentajes de la comunicación horizontal.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

El flujo de información efectuada desde los colaboradores hacia la alta dirección de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. Los resultados descriptivos señalan una comunicación organizacional horizontal poco eficiente del 47,5% en aquellos que tienen un contrato por tiempo determinado, mientras los de contrato permanente alcanzan un 27,5% en ese mismo nivel, estas proporciones señalan malentendidos y conflictos, debido a la falta de comunicación clara entre colegas del mismo nivel jerárquico, llevando a malentendidos y conflictos interpersonales, además de provocar problemas al trabajo colaborativo y el rendimiento dentro de la organización. La comunicación horizontal vista desde un punto general es poco eficiente en el 75% y eficiente en el 15%, esto señala que los colaboradores duplican los esfuerzos, debido a la falta de una comunicación efectiva, hay distintos equipos de trabajo con tareas similares sin darse cuenta, esto deviene en una duplicidad de esfuerzos y recursos. Por otra parte, es evidente casos de ineficiencia en la

comunicación horizontal causando retrasos en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas, afectando la productividad general.

5.3 Prueba de hipótesis

Para efectuar un análisis paramétrico es necesario demostrar la distribución normal de los datos recolectados, por tanto, realizado el análisis estadístico con el estadígrafo Kolmogorov-Smirnov (Johnson & Kubby, 2008), resultando lo siguiente:

A. Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

H_0 : los datos de las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional no difieren de la distribución normal (valor- $p > 5\%$).

H_1 : los datos de las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional difieren de la distribución normal (valor- $p < 5\%$).

B. Estadígrafo de contraste y nivel de significancia

Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de datos mayores a 50 unidades y nivel significancia del $5\%=0,05$.

Tabla 22

Resultados del estadígrafo Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución normal de los datos

Estadísticos	Estilos de liderazgo	Comunicación organizacional
n (muestra representativa)	80	80
Parámetros Media	96,94	97,11
normales Desviación estándar	11,099	13,894
Estadístico de prueba	0,076	0,073
Valor-p (bilateral) ^c	0,200 ^d	0,200 ^d

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

e. El método de Lilliefors basado en las muestras 10.000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2.000.000.

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

C. Decisión e interpretación de los resultados estadísticos

Como los resultados de la probabilidad de ocurrencia del error (valor-p) son mayores al nivel de significancia del $5\%=0,05$. Entonces, se acepta la hipótesis nula. En consecuencia, queda demostrada la distribución normal de los datos.

El estudio por necesidad de realizar un análisis estadístico más específico y fácil de comprender los resultados de las pruebas de hipótesis. **El trabajo de investigación empleó los estadísticos no paramétricos**, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el primer capítulo.

5.3.1 *Prueba de hipótesis general*

Para demostrar el objetivo general del estudio este fue realizado mediante el estadígrafo Chi cuadrado de independencia con el fin de conocer la relación entre las variables estilos de liderazgo y comunicación organizacional, posterior a ello para determinar la fuerza de la relación fue efectuado con el estadígrafo V de Cramer porque las variables son de tipo **categorías nominales y ordinales** (Johnson & Kuby, 2008).

Tabla 23

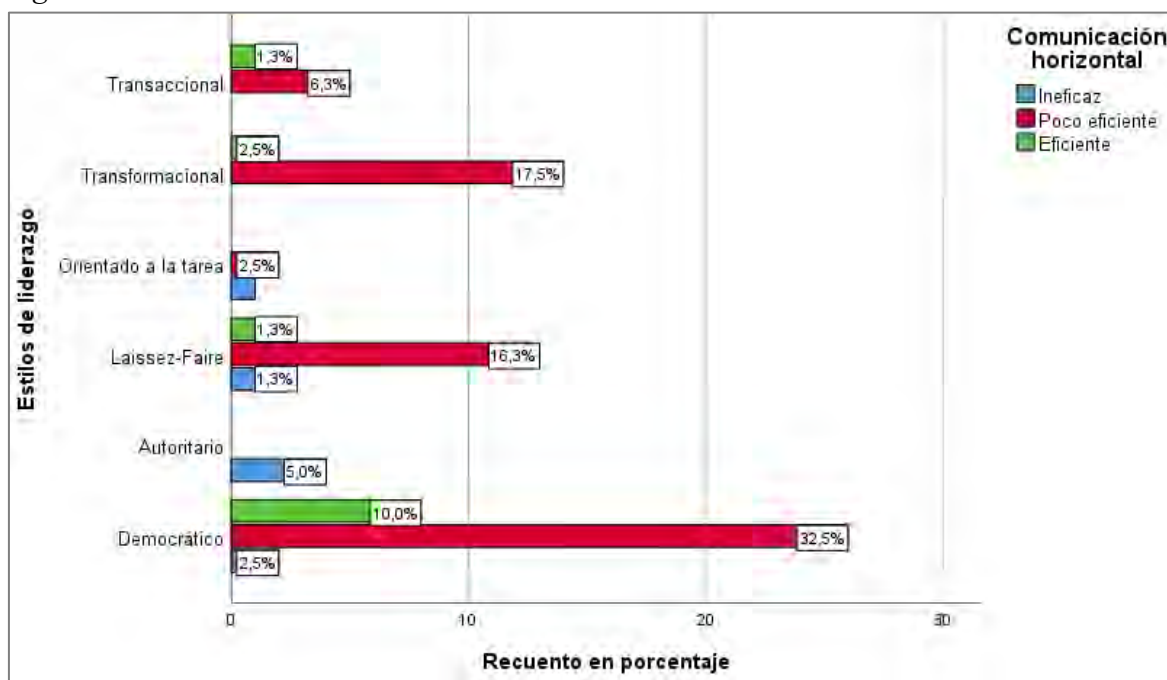
Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional de los colaboradores

Estilos de liderazgo	Comunicación organizacional						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Democrático	0	0,0%	31	38,8%	5	6,3%	36	45,0%
Autoritario	4	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	5,0%
Laissez-Faire	1	1,3%	14	17,5%	0	0,0%	15	18,8%
Orientado a la tarea	0	0,0%	3	3,8%	0	0,0%	3	3,8%
Transformacional	0	0,0%	13	16,3%	3	3,8%	16	20,0%
Transaccional	0	0,0%	3	3,8%	3	3,8%	6	7,5%
Total	5	6,3%	64	80,0%	11	13,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 17

Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional de los colaboradores.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

El estilo de liderazgo democrático presente en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, es el más notorio en el nivel poco eficiente con el 38,8%; este estilo fomenta una comunicación abierta y bidireccional, donde los líderes democráticos suelen involucrar a sus equipos en la toma de decisiones, esto favorece en afianzar la moral y el compromiso de los colaboradores, asimismo, la transparencia y la inclusión son características esenciales de este estilo, facilitando un flujo de información más eficiente y una mayor colaboración. El estilo de liderazgo laissez-faire presentan en el nivel poco eficiente un 17,5%; donde los líderes al adoptar este estilo permiten a los colaboradores una gran autonomía, aunque esto puede fomentar la innovación y la autogestión, también puede llevar a una falta de dirección y comunicación si no se maneja de manera apropiada.

A. Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

H_0 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional son independientes (valor- $p > 5\%$).

H_1 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional son dependientes (valor- $p < 5\%$).

B. Estadígrafo de contraste y nivel de significancia

Estadígrafo Chi cuadrado de independencia para determinar la dependencia de datos y nivel significancia del $5\%=0,05$.

Tabla 24

Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional

Estadísticos	Valor	gl	valor-p (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,647 ^a	10	0,000
Razón de verosimilitud	39,819	10	0,000
V de Cramer	0,678	--	<0,001
Número de casos válidos	80		

a. 15 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,19.

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

C. Decisión e interpretación de los resultados estadísticos

Como los resultados de la probabilidad de ocurrencia del error (valor-p) son menores al nivel de significancia del 5%=0,05. Entonces, se acepta la hipótesis alterna: los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional son dependientes.

En consecuencia, los estilos de liderazgo democrático y laissez-faire inciden en la calidad y efectividad de la comunicación interna, afectando la moral, la productividad y la cohesión del equipo.

5.3.2 Prueba de hipótesis secundarias

Tabla 25

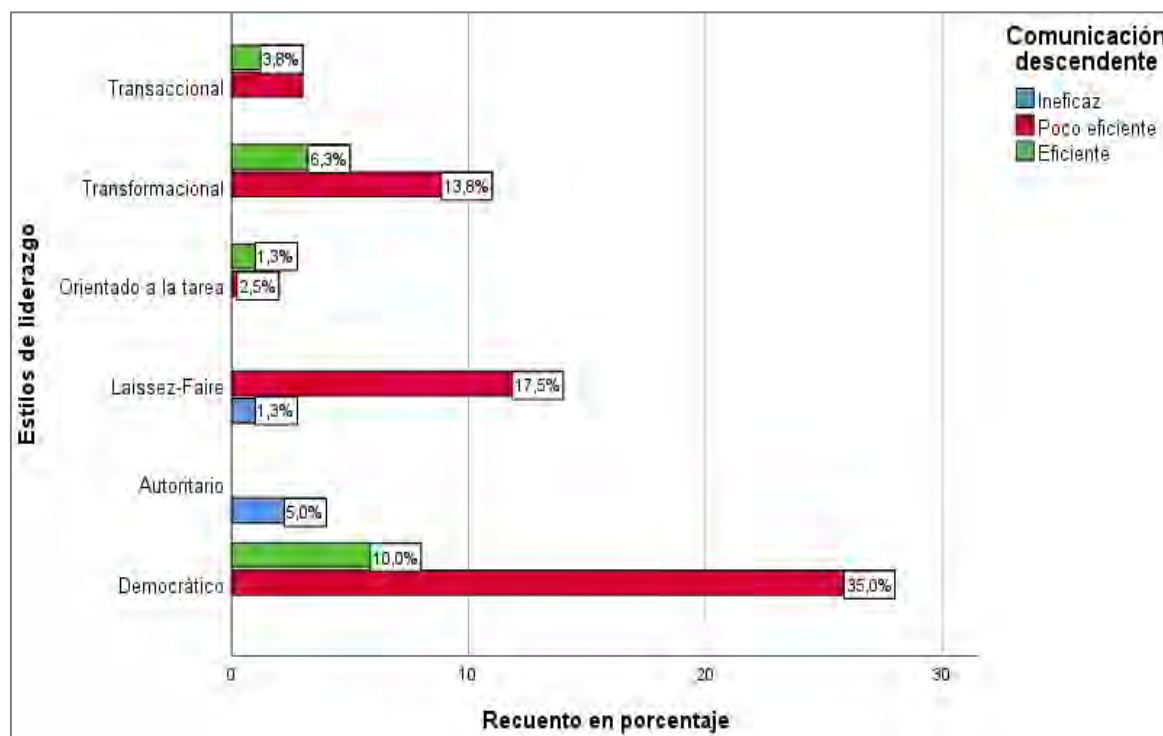
Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional descendente de los colaboradores

Estilos de liderazgo	Comunicación descendente						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fí	ni%	fí	ni%	fí	ni%	Fi	ni%
Democrático	0	0,0%	28	35,0%	8	10,0%	36	45,0%
Autoritario	4	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	5,0%
Laissez-Faire	1	1,3%	14	17,5%	0	0,0%	15	18,8%
Orientado a la tarea	0	0,0%	2	2,5%	1	1,3%	3	3,8%
Transformacional	0	0,0%	11	13,8%	5	6,3%	16	20,0%
Transaccional	0	0,0%	3	3,8%	3	3,8%	6	7,5%
Total	5	6,3%	58	72,5%	17	21,3%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 18

Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional descendente de los colaboradores.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los estilos de liderazgo desplegados por los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, muestran un comportamiento peculiar cuando se trata del estilo democrático demostrando una afinidad con la comunicación descendente, alcanzando un nivel poco eficiente en el 35% de los casos, esto indica un relativo flujo de comunicación abierto y bidireccional, donde los líderes hacen el esfuerzo por solicitar y valorar las opiniones de los colaboradores, lo cual requiere de una mejora en el sentido moral y de compromiso con el equipo de trabajo. En el caso del liderazgo Laissez-faire, este provoca una comunicación descendente poco eficiente del 17,5%, demostrando una comunicación descendente escasa o inconsistente. Los colaboradores tienen poca autonomía, por tanto, pueden sentirse desorientados o desatendidos si no reciben suficiente orientación, en ese entender, es importante la comunicación descendente.

A. Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

H_0 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional descendente son independientes (valor- $p > 5\%$).

H_1 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional descendente son dependientes (valor- $p < 5\%$).

B. Estadígrafo de contraste y nivel de significancia

Estadígrafo Chi cuadrado de independencia para determinar la dependencia de datos y nivel significancia del $5\%=0,05$.

Tabla 26

Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional descendente

Estadísticos	Valor	Gl	valor-p (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71,813 ^a	10	0,000
Razón de verosimilitud	40,191	10	0,000
V de Cramer	0,670	--	<0,001
Número de casos válidos	80		

a. 14 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,19.

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

C. Decisión e interpretación de los resultados estadísticos

Como los resultados de la probabilidad de ocurrencia del error (valor-p) son menores al nivel de significancia del 5%=0,05. Entonces, se acepta la hipótesis alterna: los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional descendente son dependientes.

En consecuencia, los estilos de liderazgo democrático y laissez-faire provocan una forma de observar el despliegue del liderazgo democrático y laissez-faire, donde la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es fundamental, asimismo, no solo es darle la libertad del caso al personal, es necesario estar pendiente de las actividades que realizan.

Tabla 27

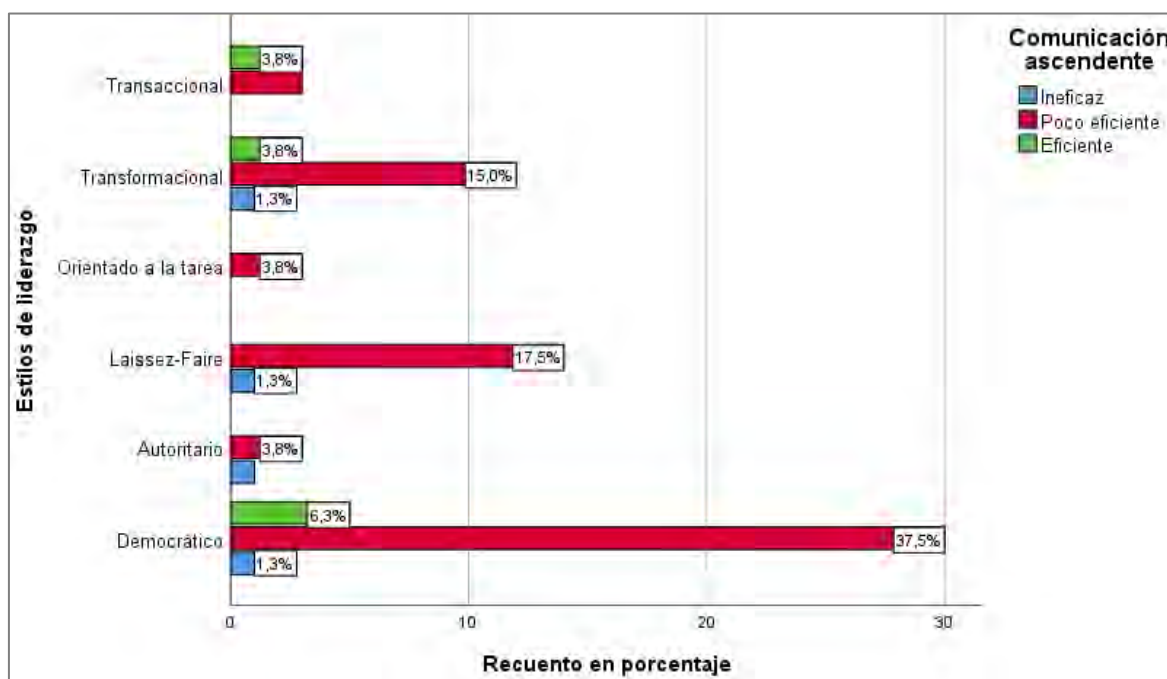
Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores

Estilos de liderazgo	Comunicación ascendente						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	fi	ni%	fi	ni%	Fi	ni%	Fi	ni%
Democrático	1	1,3%	30	37,5%	5	6,3%	36	45,0%
Autoritario	1	1,3%	3	3,8%	0	0,0%	4	5,0%
Laissez-Faire	1	1,3%	14	17,5%	0	0,0%	15	18,8%
Orientado a la tarea	0	0,0%	3	3,8%	0	0,0%	3	3,8%
Transformacional	1	1,3%	12	15,0%	3	3,8%	16	20,0%
Transaccional	0	0,0%	3	3,8%	3	3,8%	6	7,5%
Total	4	5,0%	65	81,3%	11	13,8%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 19

Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los estilos de liderazgo desplegados por los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, estipulan una incidencia en la comunicación ascendente, siendo notorio el estilo democrático, el cual provocó un nivel poco eficiente del 37,5, esto señala la poca efectividad de una comunicación ascendente abierta y frecuente. Los colaboradores en algunas jornadas laborales, no se sienten cómodos compartiendo sus opiniones y sugerencias, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la innovación. Mientras, si mantiene un liderazgo de tipo laissez-faire, presenta un nivel poco eficiente del 17,5% demostrando la necesidad de recibir la opinión de los colaboradores, situación poco notoria en la organización, por qué el personal directivo no fomenta la libertad de compartir sus ideas en la reuniones o colegiados.

A. Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

H_0 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional ascendente son independientes (valor- $p > 5\%$).

H_1 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional ascendente son dependientes (valor- $p < 5\%$).

B. Estadígrafo de contraste y nivel de significancia

Estadígrafo Chi cuadrado de independencia para determinar la dependencia de datos y nivel significancia del $5\%=0,05$.

Tabla 28

Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional ascendente

Estadísticos	Valor	Gl	valor-p (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,425 ^a	10	0,154
Razón de verosimilitud	14,105	10	0,168
V de Cramer	0,300	--	0,154
Número de casos válidos	80		

a. 15 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,15.

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

C. Decisión e interpretación de los resultados estadísticos

Como los resultados de la probabilidad de ocurrencia del error (valor- p) son mayores al nivel de significancia del $5\%=0,05$. Entonces, se acepta la hipótesis alterna: los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional ascendente son independientes.

En consecuencia, los estilos de liderazgo democrático y laissez-faire provocan un efecto poco favorable para fomentar la comunicación u opinión abierta con el fin de mejorar el servicio o contribuir con ideas en la toma de decisiones. En algunos casos es

posible observar mucha libertad en cuanto a las actividades laborales, lo cual requiere de una debida supervisión.

Tabla 29

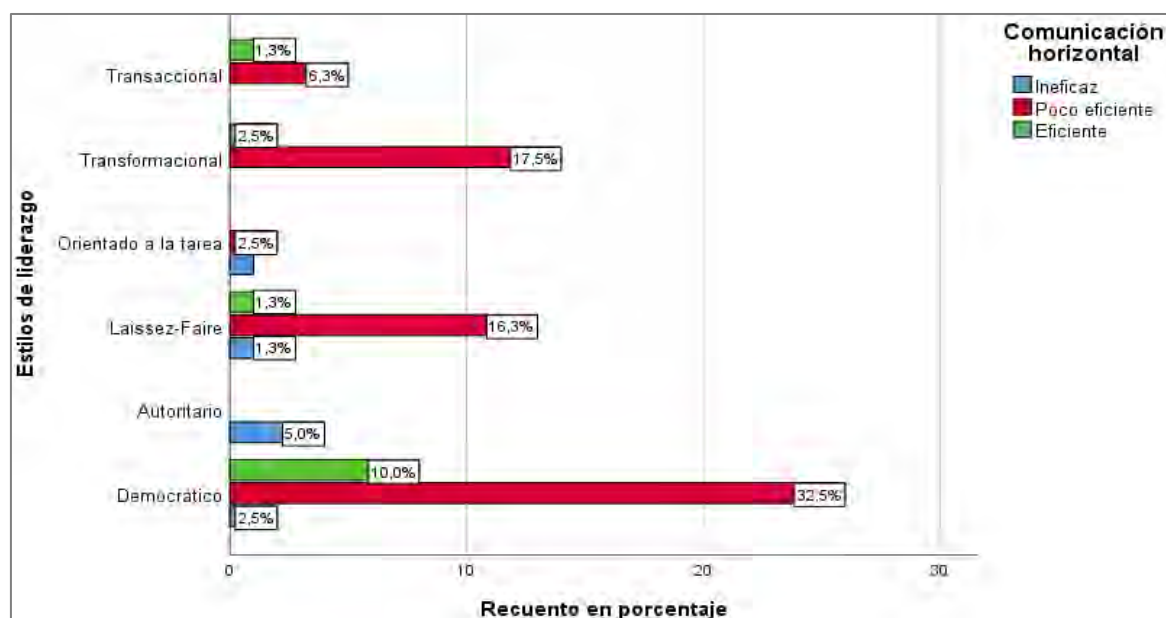
Estadísticos contingentes de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores

Estilos de liderazgo	Comunicación horizontal						Total	
	Ineficaz		Poco eficiente		Eficiente			
	f _i	ni%	f _i	ni%	f _i	ni%	f _i	ni%
Democrático	2	2,5%	26	32,5%	8	10,0%	36	45,0%
Autoritario	4	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	5,0%
Laissez-Faire	1	1,3%	13	16,3%	1	1,3%	15	18,8%
Orientado a la tarea	1	1,3%	2	2,5%	0	0,0%	3	3,8%
Transformacional	0	0,0%	14	17,5%	2	2,5%	16	20,0%
Transaccional	0	0,0%	5	6,3%	1	1,3%	6	7,5%
Total	8	10,0%	60	75,0%	12	15,0%	80	100,0%

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Figura 20

Diagrama de barras agrupado de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores.



Nota. Elaboración Propia en base a los resultados en el IBM SPSS.

Análisis e interpretación

El despliegue de los estilos de liderazgo por parte de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, demuestra un nivel poco eficiente del 32,5% cuando está presente el estilo democrático, esto incide en los colaboradores, quienes se sienten cómodos compartiendo chismes y no información y trabajando en equipo, lo que no favorece en la cohesión y la eficiencia de los resultados. En el caso del estilo transformacional, este logra incidir en un nivel poco eficiente del 17,5%, donde la falta de adecuado liderazgo puede llevar a que los colaboradores no tengan claro cómo colaborar de forma eficaz, esto debería promover el hecho de compartir ideas y colaborar en proyectos innovadores, esto recaería en un ambiente de trabajo más creativo y productivo.

A. Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

H_0 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional horizontal son independientes (valor- $p > 5\%$).

H_1 : los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional horizontal son dependientes (valor- $p < 5\%$).

B. Estadígrafo de contraste y nivel de significancia

Estadígrafo Chi cuadrado de independencia para determinar la dependencia de datos y nivel significancia del $5\%=0,05$.

Tabla 30

Resultados del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson para demostrar la dependencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional horizontal

Estadísticos	Valor	Gl	valor-p (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,911 ^a	10	0,000
Razón de verosimilitud	28,510	10	0,001
V de Cramer	0,524	--	<0,001
Número de casos válidos	80		

a. 14 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,30.

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

C. Decisión e interpretación de los resultados estadísticos

Como los resultados de la probabilidad de ocurrencia del error (valor-p) son menores al nivel de significancia del $5\%=0,05$. Entonces, se acepta la hipótesis alterna: los datos de las variables estilos de liderazgo y la comunicación organizacional horizontal son dependientes.

En consecuencia, los estilos de liderazgo democrático y transformacional provocan una forma de comprender la importancia del trato igualitario, donde haya una mejor cohesión y eficiencia del equipo de trabajo. Tampoco, es evidente un ambiente poco inspirador, dando lugar a un trabajo menos colaborativo, creativo y productivo.

5.3.3 *Análisis multivariado complementario*

El análisis multivariado empleó al estadígrafo Regresión Logística Ordinal, porque el tipo de variable analizado es de tipo categórico ordinal, con lo cual, fue posible establecer el grado de incidencia o influencia de los estilos de liderazgo en el proceso de la comunicación organizacional, precisando el no haber realizado ninguna intervención o manipulación de la variable independiente denominado estilos de liderazgo.

Tabla 31

Resultados del estadígrafo de regresión logística ordinal entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional

Variables/dimensiones	Estimación	Error estándar	Chi cuadrado de Wald	Grados de libertad (gl)	valor-p	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Comunicación organizacional= Ineficaz]	3,368	3,355	1,008	1	0,315	-3,208 9,943
	[Comunicación organizacional = Poco eficiente]	10,161	3,639	7,796	1	0,005	3,028 17,294
Ubicación	Estilo democrático	1,716	0,706	5,918	1	0,015	0,334 3,099
	Estilo autoritario	-1,810	1,160	2,436	1	0,119	-4,084 0,463
	Estilo orientado a la tarea	1,409	0,752	3,513	1	0,061	-0,064 2,882
	Estilo transaccional	1,643	0,782	4,415	1	0,036	0,110 3,175
	Estilo laissez-faire	-1,047	0,976	1,149	1	0,284	-2,960 0,867
	Estilo transformacional	1,183	0,753	2,464	1	0,116	-0,294 2,659

Nota. Datos obtenidos del programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación

Los resultados de la regresión logística ordinal señalan una comunicación organizacional poco eficiente cuando solamente está presente un estilo de liderazgo democrático y transaccional. El valor-p es menor al nivel de significancia del 5% en los casos de los antes mencionados, esto indica la participación comprometida en diversos casos por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, pero no es frecuente, provocando motivación y compromiso, pero no se pierde en ocasiones. El caso del otro estilo, a pesar de haber recompensas para los colaboradores más comprometidos y con valores éticos, estos no son suficientes, porque no muestran claridad de las expectativas deseadas, también falta mejorar la estandarización del control y supervisión de la labor realizada en la organización.

5.4 Discusión de resultados

Los estilos de liderazgo desempeñan un papel fundamental en la comunicación organizacional, debido a que influyen en la transmisión de información, la gestión de los equipos de trabajo y la construcción de relaciones laborales saludables. La presente investigación ha demostrado que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, validando la hipótesis planteada: los estilos de liderazgo inciden y afectan en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

Según Chiavenato (2009), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para el logro de objetivos, lo que implica que un estilo inadecuado puede deteriorar la calidad de la comunicación y el clima organizacional. Aunque el liderazgo democrático fue identificado como el estilo predominante, la mayoría de los colaboradores lo percibió como poco adecuado, lo que sugiere deficiencias en su aplicación dentro de la organización. Robbins y Coulter (2018) explican que este estilo, cuando se ejerce correctamente, promueve la participación activa, la toma de decisiones compartida y la comunicación horizontal; sin embargo, su ineficacia puede deberse a la falta de habilidades comunicacionales del líder, escasa escucha activa o débil retroalimentación.

Del mismo modo, los estilos de liderazgo autoritario, transaccional y orientado a la tarea fueron percibidos como poco adecuados por los colaboradores, lo que revela una preferencia organizacional hacia enfoques más participativos y empáticos. Bass (1985) advierte que el liderazgo transaccional, basado en premios y castigos, puede generar conformismo y limitar la innovación. De igual manera, el liderazgo autoritario, según Hersey y Blanchard (2001), tiende a reducir la motivación, deteriorar el clima laboral y obstaculizar la comunicación ascendente.

La limitada efectividad del estilo *laissez-faire* identificada en el presente estudio coincide con lo planteado por Northouse (2016), quien sostiene que este estilo puede provocar desorganización, baja productividad y ambigüedad en los roles si no se aplica con seguimiento y responsabilidad. En este sentido, el liderazgo transformacional aunque poco percibido en la Agencia se presenta como una alternativa eficaz para mejorar tanto la comunicación como la motivación organizacional. Este estilo, de acuerdo con Bass y Avolio (2004), promueve la inspiración, la visión compartida y el empoderamiento de los colaboradores.

En la práctica, la influencia de los estilos de liderazgo sobre la comunicación organizacional se evidenció en la forma en que los colaboradores perciben el flujo de información y las relaciones laborales dentro de la Agencia Portal Espinar. Los resultados muestran que, cuando el liderazgo es percibido como más participativo y orientado a la colaboración, los trabajadores manifiestan una mejor disposición para intercambiar información, coordinar actividades y expresar opiniones relacionadas con el trabajo. Por el contrario, cuando los estilos de liderazgo son percibidos como poco adecuados, se presentan dificultades en la comunicación ascendente, limitando la retroalimentación hacia los niveles directivos, así como problemas en la comunicación horizontal que afectan la coordinación entre compañeros de trabajo.

Asimismo, la influencia de ambas variables se refleja en aspectos como la motivación, el compromiso laboral y el clima organizacional. Los colaboradores que perciben prácticas de liderazgo más cercanas al enfoque democrático y transformacional tienden a mostrar mayor participación y confianza en los procesos comunicativos, mientras que la presencia de estilos menos participativos puede generar barreras en la comunicación interna y afectar el desempeño organizacional. Estos resultados permiten comprender que la calidad de la comunicación organizacional depende, en gran medida, de la forma en que

los líderes interactúan, orientan y mantienen los canales de comunicación con sus equipos de trabajo.

Estos hallazgos se relacionan con investigaciones previas. Ascencio (2019) identificó que los estilos de liderazgo democrático y transaccional inciden en la calidad de la comunicación organizacional, concluyendo que la implementación de programas de comunicación es clave para reforzar los vínculos internos. Pazmiño (2021), en un estudio sobre liderazgo y compromiso organizacional, evidenció que un liderazgo equilibrado, participativo y orientado al bienestar del equipo, favorece tanto la motivación como la adhesión a los objetivos institucionales. Por su parte, García (2018) destacó que el liderazgo transformacional fomenta un ambiente laboral de confianza, desarrollo personal y comunicación efectiva, siendo valorado especialmente en contextos donde se privilegia la participación activa y el bienestar de los trabajadores.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la Agencia Portal Espinar requiere fortalecer su enfoque de liderazgo., orientándolo hacia modelos más participativos y transformadores, que permitan construir una comunicación más clara, oportuna y horizontal, elementos fundamentales para el desempeño organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Programa de fortalecimiento de los estilos de liderazgo democrático y transformacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco

6.1.1 Ejes a mejorar

- Eje organizacional: Este eje busca fortalecer la estructura organizacional mediante la consolidación de estilos de liderazgo democrático y transformacional, que permitan una mejor articulación entre jefes y colaboradores. Un liderazgo participativo contribuirá a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales de la agencia.
- Eje de talento humano: Se orienta al desarrollo de competencias del personal, especialmente en habilidades de liderazgo, motivación y comunicación interpersonal. A través de capacitaciones y talleres, se busca incrementar el compromiso, la participación y el desempeño del talento humano.
- Eje de gestión administrativa: Este eje se enfoca en mejorar los procesos administrativos internos mediante una toma de decisiones más participativa y una mejor coordinación entre los responsables de la agencia, lo cual permitirá optimizar el uso de recursos y reducir errores operativos.
- Eje de clima laboral: El fortalecimiento de los estilos de liderazgo permitirá crear un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales basadas en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, favoreciendo el bienestar de.
- Eje de sostenibilidad institucional: Este eje busca asegurar la continuidad de las buenas prácticas de liderazgo mediante el uso de recursos humanos internos y la

institucionalización de procesos de capacitación continua, garantizando la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

- Eje de calidad de servicio: Un liderazgo fortalecido impactará indirectamente en la calidad del servicio, al contar con colaboradores motivados, comprometido y alineado con los objetivos institucionales, lo que se reflejará en una atención más eficiente al cliente.

6.1.2 Fundamentación

Los resultados de la investigación evidencian que, si bien el liderazgo democrático es el predominante en la Agencia Portal Espinar, su aplicación no es constante ni estratégica, lo que limita su impacto positivo en la comunicación organizacional. Asimismo, la presencia de estilos autoritarios y laissez-faire genera desmotivación y escasa participación de los colaboradores. Por ello, se propone implementar un programa orientado al fortalecimiento de los estilos de liderazgo democrático y transformacional, con la finalidad de mejorar la comunicación interna, el clima laboral y el desempeño organizacional.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivo general.

Fortalecer los estilos de liderazgo democrático y transformacional en la Agencia Portal Espinar para mejorar la comunicación organizacional.

6.1.3.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar competencias de liderazgo democrático y transformacional en los jefes inmediatos.
- Promover la motivación y el reconocimiento del personal.

- Fomentar una toma de decisiones compartida.

6.1.4 Estrategias

- Estrategia 1: Desarrollo de competencias de liderazgo democrático: Implementar capacitaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo democrático, promoviendo la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Estrategia 2: Fortalecimiento del liderazgo transformacional: Promover un liderazgo basado en la motivación, inspiración y visión compartida, que genere compromiso en los colaboradores.
- Estrategia 3: Mejora de las habilidades blandas de los líderes: Desarrollar habilidades como la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional en los jefes inmediatos.
- Estrategia 4: Seguimiento y evaluación del liderazgo: Evaluar periódicamente el estilo de liderazgo aplicado y su impacto en la comunicación organizacional.

6.1.5 Responsables

Los responsables de la ejecución de la propuesta formulada se muestran en el siguiente cuadro:

Nº	Cargo institucional	Responsabilidades específicas
1	Administrador de Agencia	Autorizar y supervisar la ejecución del programa, liderar reuniones de retroalimentación y promover estilos de liderazgo participativos
2	Jefe de Operaciones- Coordinadores de Agencia Portal Espinar	Coordinar la ejecución de capacitaciones y talleres, apoyar en la organización de actividades internas
3	Área de Talento Humano (Sede Central)	Planificar y ejecutar capacitaciones en liderazgo, aplicar evaluaciones y realizar seguimiento
4	Asesores de Negocios	Aplicar los estilos de liderazgo fortalecidos en el trabajo diario y participar en los procesos de mejora

5	Representantes de servicios y personal operativo	Participar activamente en las capacitaciones y brindar retroalimentación sobre el liderazgo ejercido
---	--	--

6.1.6 Actividades

En la ejecución de la propuesta se considerarán y ejecutaran una serie de actividades, mismas que se detallan a continuación:

Nº	Estrategia	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Desarrollo del liderazgo democrático	Diagnóstico del estilo de liderazgo	Aplicación de encuestas internas para identificar el estilo de liderazgo predominante	Recursos Humanos
		Capacitación en liderazgo democrático	Sesiones teórico–prácticas sobre participación, delegación y toma de decisiones compartida	Consultor externo
2	Liderazgo transformacional	Taller de liderazgo transformacional	Dinámicas grupales y análisis de casos para fortalecer la motivación e inspiración	Consultor externo
3	Mejora de habilidades blandas	Taller de habilidades blandas	Desarrollo de empatía, escucha activa e inteligencia emocional	
4	Seguimiento y evaluación del liderazgo	Reuniones de retroalimentación	Espacios de evaluación del desempeño del liderazgo aplicado	Administrador de Agencia

Evaluación del liderazgo	Medición del impacto del liderazgo en la comunicación organizacional	Recursos Humanos
--------------------------	--	------------------

6.1.7 Presupuesto

Para el desarrollo e implementación de la presente propuesta se requerirá de la siguiente inversión:

Concepto	Responsable	Presupuesto (S/.)
Taller de liderazgo democrático y transformacional	Recursos Humanos	S/. 1,200.00
Capacitación en habilidades blandas y motivación	Consultor externo	S/. 3,300.00
Materiales educativos y guías de liderazgo	Administrador de Agencia	S/. 300.00
Evaluación y seguimiento del liderazgo	Recursos Humanos	S/. 200.00
TOTAL		S/. 5,000.00

6.1.8 Metodología

La propuesta se orienta al diseño de un programa de fortalecimiento de los estilos de liderazgo democrático y transformacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. En una primera etapa, se plantea el diseño de capacitaciones y talleres formativos dirigidos a los jefes y colaboradores clave, con el propósito de desarrollar competencias de liderazgo participativo, motivación y habilidades blandas. Posteriormente, se estructura de manera referencial la aplicación de estos conocimientos a

través de espacios de retroalimentación y reuniones participativas, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y la interacción entre líderes y colaboradores. Finalmente, la propuesta define responsables, cronograma, presupuesto y resultados esperados, como lineamientos para una posible implementación futura, sin que la presente investigación implique su ejecución.

6.1.9 Resultados esperados

- Jefes con mayor capacidad para liderar de manera participativa y consensuada, lo que permitirá una toma de decisiones más inclusiva, fortaleciendo la confianza del personal y promoviendo la corresponsabilidad en el logro de los objetivos institucionales.
- Incremento de la motivación y compromiso del personal, como resultado de un liderazgo que reconoce el aporte de los colaboradores y fomenta la participación activa en los procesos organizacionales.
- Mejores relaciones interpersonales y clima laboral favorable, caracterizado por el respeto, la comunicación abierta y el trabajo en equipo entre los miembros de la agencia.
- Ajuste continuo del estilo de liderazgo y mejora sostenida, orientado a la mejora sostenida de la gestión organizacional, permitiendo a los directivos adaptarse a las necesidades del personal y a los cambios del entorno institucional.

6.1.10 Impactos esperados

- Eje organizacional: Se espera el fortalecimiento de la estructura organizacional mediante la adopción de estilos de liderazgo más participativos y orientados al logro de objetivos, lo que permitirá una mejor articulación entre jefes y colaboradores y una gestión más eficiente.

- Eje de talento humano: La propuesta impactará positivamente en el desarrollo de competencias del personal, promoviendo habilidades de liderazgo, motivación y trabajo en equipo, lo que contribuirá a un mayor compromiso y desempeño laboral.
- Eje de gestión administrativa: Se prevé una mejora en la toma de decisiones y en la coordinación administrativa, debido a la aplicación de un liderazgo más participativo, lo que permitiría optimizar los procesos internos y el uso de recursos institucionales.
- Eje de clima laboral: El fortalecimiento de los estilos de liderazgo generará un clima laboral más favorable, caracterizado por relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y la cooperación entre los miembros de la organización.
- Eje de sostenibilidad institucional: La propuesta permitirá sentar las bases para la continuidad de buenas prácticas de liderazgo, favoreciendo la institucionalización de procesos de capacitación y fortaleciendo la cultura organizacional de la agencia.
- Eje de calidad de servicio: Indirectamente, un liderazgo fortalecido impactará en la calidad del servicio brindado, al contar con personal más motivado, comprometido y alineado con los objetivos institucionales.

6.1.11 Tiempo de ejecución

3 meses, distribuidos de la siguiente manera:

- Mes 1: Diagnóstico y capacitación inicial.
- Mes 2: Aplicación práctica del liderazgo participativo.
- Mes 3: Evaluación y retroalimentación.

6.1.12 Cronograma

Para la ejecución de la presente propuesta se debe seguir el siguiente cronograma:

Nº	Acción	Tipo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Responsable
1	Capacitación en liderazgo democrático	Capacitación	X			Recursos Humanos y Consultor Externo
2	Taller de liderazgo transformacional	Taller vivencial	X			
3	Taller de habilidades blandas para líderes	Taller práctico		X		
4	Reuniones de retroalimentación directiva	Reunión		X	X	Administrador de Agencia
5	Evaluación del desempeño del liderazgo	Seguimiento			X	Recursos Humanos

6.2 Programa de optimización de la comunicación organizacional en la Agencia

Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco

6.2.1 Ejes a mejorar

- Eje organizacional: Este eje se orienta al fortalecimiento de la estructura y los procesos internos de comunicación organizacional, con el propósito de garantizar un flujo de información claro, oportuno y coherente con los objetivos institucionales. Se busca formalizar los canales de comunicación, establecer lineamientos internos y promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y la coordinación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos.
- Eje de talento humano: Este eje está orientado al desarrollo de competencias comunicativas en los colaboradores y directivos, reconociendo que el capital humano constituye el principal recurso para una comunicación organizacional efectiva. Se prioriza la capacitación en habilidades comunicativas, liderazgo asertivo y trabajo colaborativo, promoviendo una interacción basada en el respeto, la empatía y la escucha activa.

- Eje de gestión administrativa: Este eje busca optimizar los procesos administrativos mediante una comunicación interna eficiente que facilite la coordinación, la toma de decisiones y el cumplimiento de las funciones institucionales. Una comunicación clara y estructurada contribuye a reducir errores operativos, duplicidad de funciones y retrasos en los procesos administrativos.
- Eje de clima laboral: Este eje se enfoca en fortalecer el clima laboral mediante una comunicación organizacional basada en la confianza, el respeto y la valoración del personal. Una comunicación efectiva contribuye a prevenir conflictos, mejorar las relaciones interpersonales y generar un ambiente laboral saludable que favorezca el compromiso y la motivación de los colaboradores.
- Eje de sostenibilidad institucional: Este eje está orientado a garantizar la continuidad y sostenibilidad de la institución a través del fortalecimiento de una comunicación organizacional alineada a los valores, la misión y la visión de la Caja Municipal Cusco. Una comunicación sólida permite consolidar la identidad institucional, fortalecer el sentido de pertenencia y asegurar la adaptación a los cambios organizacionales.
- Eje de calidad de servicio: Este eje busca mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios, reconociendo que una comunicación organizacional interna eficiente se refleja directamente en la atención al cliente. Un colaborador bien informado, coordinado y motivado contribuye a ofrecer un servicio oportuno, claro y de calidad, fortaleciendo la imagen institucional de la Caja Municipal Cusco.

6.2.2 Fundamentación

Los resultados de la investigación evidencian que la comunicación organizacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco presenta un nivel poco adecuado,

principalmente en los procesos de comunicación ascendente y horizontal. Estas deficiencias limitan la participación del personal, afectan la coordinación interáreas y repercuten negativamente en el clima laboral y la eficiencia institucional.

Ante esta problemática, se plantea el presente programa con la finalidad de optimizar los procesos de comunicación organizacional, fortaleciendo los canales formales de información, promoviendo la retroalimentación y consolidando una cultura comunicacional participativa, alineada a los objetivos estratégicos de la institución.

6.2.3 Objetivos

6.2.3.1 Objetivo general.

Optimizar la comunicación organizacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

6.2.3.2 Objetivos específicos.

- Fortalecer la comunicación descendente para garantizar la transmisión clara y oportuna de la información institucional.
- Impulsar la comunicación ascendente, promoviendo la participación activa de los colaboradores en los procesos organizacionales.
- Mejorar la comunicación horizontal para optimizar la coordinación y el trabajo en equipo entre las áreas de la agencia.

6.2.4 Estrategias

- Estrategia 1: Fortalecimiento de la Comunicación Descendente Institucional: Esta estrategia se orienta a garantizar la transmisión clara, oportuna y coherente de la información institucional desde los niveles directivos hacia los colaboradores. Su

finalidad es asegurar que el personal conozca oportunamente los objetivos, lineamientos, disposiciones internas y cambios organizacionales, reduciendo la incertidumbre y mejorando la comprensión de las funciones y responsabilidades asignadas.

- Estrategia 2: Impulso de la Comunicación Ascendente Participativa: Esta estrategia tiene como propósito promover la participación activa de los colaboradores en los procesos organizacionales, facilitando espacios formales de retroalimentación y escucha activa. Busca fortalecer una cultura organizacional basada en la confianza y el diálogo, permitiendo que las opiniones, sugerencias y necesidades del personal sean consideradas en la toma de decisiones institucionales.
- Estrategia 3: Optimización de la Comunicación Horizontal para la Coordinación Interna: Esta estrategia está orientada a mejorar la comunicación entre los colaboradores y áreas de la Agencia Portal Espinar, con el fin de optimizar la coordinación, el trabajo en equipo y la articulación de funciones. Su finalidad es facilitar el intercambio de información, reducir errores operativos y fortalecer la eficiencia de los procesos internos mediante una comunicación fluida y colaborativa.

6.2.5 Responsables

Los responsables de la ejecución de la propuesta formulada se muestran en el siguiente cuadro:

Nº	Cargo institucional	Responsabilidades específicas
1	Administrador de Agencia	Autorizar y supervisar la ejecución del programa, liderar reuniones de retroalimentación y promover estilos de liderazgo participativos
2	Coordinadores de créditos Portal Espinar	Coordinar la ejecución de capacitaciones y talleres, apoyar en la organización de actividades internas.
3	Área de Talento Humano (Sede Central)	Planificar y ejecutar capacitaciones en liderazgo, aplicar evaluaciones y realizar seguimiento.
4	Asesores de Negocios	Aplicar los estilos de liderazgo fortalecidos en el trabajo diario y participar en los procesos de mejora.

6.2.6 Actividades

En la ejecución de la propuesta se considerarán y ejecutaran una serie de actividades, mismas que se detallan a continuación:

Nº	Estrategia	Actividad	Descripción	Responsable
1	Fortalecimiento de la Comunicación Descendente Institucional	Reuniones informativas institucionales	Desarrollo de reuniones periódicas para comunicar de manera clara y oportuna los objetivos, metas, disposiciones internas y resultados institucionales, asegurando la comprensión del personal.	Administrador de Agencia
		Difusión de comunicados internos	Elaboración y difusión de comunicados internos mediante medios formales, con información institucional relevante para todos los colaboradores.	Recursos Humanos

2	Impulso de la Comunicación Ascendente Participativa	Implementación de buzón de sugerencias	Habilitación de un mecanismo formal físico o virtual para la recepción de opiniones, propuestas y sugerencias del personal.	Administrador de Agencia y jefe de operaciones
		Reuniones de retroalimentación	Realización de espacios de diálogo y escucha activa entre directivos y colaboradores para recoger aportes y fortalecer la participación.	Recursos Humanos
3	Optimización de la Comunicación Horizontal para la Coordinación Interna	Reuniones de coordinación interáreas	Organización de reuniones entre áreas para planificar, coordinar y dar seguimiento a las actividades institucionales.	Coordinares de Agencia Portal Espinar
		Intercambio de información interna	Fortalecimiento del flujo de información entre áreas mediante el uso de canales internos, promoviendo el trabajo en equipo y la coordinación.	Recursos Humanos
4	Apoyo a la Comunicación Organizacional	Participación activa del personal	Involucramiento de los colaboradores en las actividades de comunicación interna, cumpliendo los lineamientos establecidos.	Colaboradores de la Agencia Portal Espinar

6.2.7 Presupuesto

Para el desarrollo e implementación de la presente propuesta se requerirá de la siguiente inversión:

Concepto	Responsable	Presupuesto (S/.)
Reuniones informativas institucionales	Administrador de Agencia	S/. 250.00
Elaboración y difusión de comunicados internos		S/. 180.00
Implementación de buzón de sugerencias	Recursos Humanos	S/. 120.00
Reuniones de retroalimentación	Jefe de Operaciones y Coordinadores	S/. 200.00
Reuniones de coordinación interáreas	Jefe de Operaciones y Coordinadores	S/. 250.00

Capacitación interna en comunicación organizacional	Consultor Externo	S/. 3,000.00
Intercambio de información interna	Jefe de Operaciones y Coordinadores	0
Participación del personal	Colaboradores de la Agencia	0
TOTAL		S/ 4,000.00

6.2.8 Metodología

La propuesta se orienta al diseño de un Programa de Optimización de la Comunicación Organizacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, con el propósito de fortalecer los procesos de comunicación descendente, ascendente y horizontal; para ello, en una primera etapa se plantea de manera referencial el diseño de estrategias y actividades orientadas a mejorar la transmisión clara y oportuna de la información institucional, así como a promover espacios de participación y retroalimentación entre directivos y colaboradores, posteriormente se estructuran acciones vinculadas a la coordinación interna y al trabajo en equipo mediante reuniones informativas, mecanismos de comunicación participativa y lineamientos para el intercambio de información entre áreas, y finalmente se definen los responsables, presupuesto y resultados esperados como lineamientos técnicos para una posible implementación futura del programa, precisando que la presente investigación se limita al diseño de la propuesta y no contempla su ejecución ni la evaluación de resultados.

6.2.9 Resultados esperados

- Mayor participación activa de los colaboradores en los procesos organizacionales, a través de espacios formales de retroalimentación y escucha activa, permitiendo que sus opiniones, sugerencias y aportes sean considerados en la toma de decisiones, lo

que contribuiría al fortalecimiento del compromiso y el sentido de pertenencia institucional.

- Mejor coordinación y trabajo en equipo entre las áreas de la agencia, promoviendo el intercambio oportuno de información, la articulación de funciones y la reducción de errores operativos, lo cual impactaría positivamente en la eficiencia de la gestión interna.
- Contribuir a la mejora del clima laboral, al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y a una mayor eficiencia institucional, reflejándose indirectamente en una mejor calidad del servicio brindado a los usuarios, precisando que estos resultados corresponden a una aplicación futura.

6.2.10 Impactos esperados

- Eje organizacional: Se espera generar un impacto positivo en la estructura y dinámica interna de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, fortaleciendo los canales de comunicación y promoviendo una gestión más articulada, transparente y orientada al logro de los objetivos institucionales.
- Eje de talento humano: Mejorar la interacción entre directivos y colaboradores, incrementando la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal, lo que impactaría favorablemente en el desempeño laboral y en la motivación institucional.
- Eje de gestión administrativa: Se espera una comunicación interna más eficiente facilite la coordinación interáreas, optimice la toma de decisiones y reduzca errores operativos, generando mejoras en la eficiencia de los procesos administrativos y en el uso adecuado de los recursos institucionales.

- Eje de clima laboral: Generar un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la cooperación, disminuyendo los conflictos internos y fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la agencia.
- Eje de sostenibilidad institucional: Se prevé que una comunicación organizacional alineada a la misión, visión y valores de la Caja Municipal Cusco fortalezca la identidad institucional y la capacidad de adaptación al cambio, contribuyendo a la continuidad y fortalecimiento de la institución en el mediano y largo plazo.
- Eje de calidad de servicio: Se espera que la mejora de la comunicación interna impacte indirectamente en una atención más eficiente, clara y oportuna a los usuarios, fortaleciendo la imagen institucional y la confianza de la ciudadanía en los servicios brindados por la Caja Municipal Cusco.

6.2.11 Tiempo de ejecución

6 meses, distribuidos de la siguiente manera:

- Mes 1 y 2: Diagnóstico y capacitación inicial.
- Mes 3 y 4: Aplicación práctica de las estrategias de comunicación organizacional.
- Mes 5 y 6: Evaluación y retroalimentación.

6.2.12 Cronograma

Para la ejecución de la presente propuesta se debe seguir el siguiente cronograma:

Nº	Acción	Tipo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
1	Diagnóstico de la comunicación organizacional	Diagnóstico	X	X					Recursos Humanos
2	Capacitación en comunicación organizacional	Capacitación		X					Consultor Externo

3	Reuniones informativas institucionales	Reunión	X	X	X	X	Administrador de Agencia
4	Implementación de espacios de retroalimentación	Reunión participativa	X	X	X		Jefe de Operaciones/ Coordinadores
5	Coordinación y comunicación interáreas	Coordinación		X	X	X	Administrador de agencia, jefe de operaciones, coordinadores
6	Seguimiento de las estrategias de comunicación	Seguimiento			X	X	Administrador de Agencia
7	Evaluación y retroalimentación final	Evaluación			X	X	Administrador de Agencia y Recursos Humanos

CONCLUSIONES

Primera: El estudio confirma la hipótesis de que los estilos de liderazgo inciden en la comunicación organizacional en la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. Se observó una preferencia por los estilos de liderazgo democrático y transformacional debido a su capacidad para promover la participación activa, la creatividad, la motivación y el compromiso del equipo. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Bass (1985), quien señala que el liderazgo transformacional favorece la innovación y el desarrollo organizacional mediante una comunicación efectiva. Aunque estos estilos requieren más tiempo para alcanzar consensos, se demuestra que mejoran la colaboración y el trabajo en equipo, factores clave para el éxito organizacional.

Segunda: Los resultados muestran que el estilo de liderazgo democrático tiene una incidencia directa en la comunicación organizacional descendente dentro de la Agencia. Este estilo fomenta la transparencia y claridad en la comunicación, permitiendo que los colaboradores comprendan claramente los objetivos y expectativas organizacionales. De acuerdo con Chiavenato (2009), la comunicación descendente es esencial para transmitir las decisiones y directrices del líder de manera eficaz, garantizando que todos los miembros del equipo estén alineados con la visión de la organización.

Tercera: El liderazgo transformacional también incide positivamente en la comunicación organizacional ascendente. Este estilo de liderazgo inspira a los colaboradores a alcanzar metas desafiantes y a impulsar el cambio dentro de la organización, mejorando la innovación y la motivación. Según Bass y Avolio (2004), la comunicación ascendente es crucial para que los empleados expresen sus ideas y preocupaciones, lo que, en este caso, se ve reflejado en una mayor satisfacción laboral y

compromiso, lo cual favorece la retroalimentación constructiva y el desarrollo continuo de la organización.

Cuarta: El liderazgo laissez-faire, aunque menos frecuente, muestra su impacto en la comunicación organizacional horizontal. Este estilo otorga autonomía a los colaboradores, permitiéndoles gestionar sus responsabilidades de manera independiente. Si bien este enfoque puede ser beneficioso cuando los miembros del equipo son altamente competentes y autónomos, su efectividad depende de una gestión adecuada del equilibrio entre libertad y dirección. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), este estilo fomenta la innovación y la creatividad, pero requiere de una supervisión mínima para evitar la falta de cohesión y dirección en la organización.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda al Administrador de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco implementar auditorías de comunicación periódicas para identificar los posibles obstáculos y áreas de mejora en los procesos comunicacionales. Es fundamental crear un ambiente que fomente la escucha activa y la receptividad, asegurando que los empleados se sientan escuchados y valorados. Además, se sugiere ofrecer capacitación continua en habilidades comunicativas a todos los niveles de la organización, para mejorar la calidad y efectividad de la comunicación interna.

Segunda: Es recomendable que el Administrador de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco tome acciones para mantener a todos los colaboradores informados sobre las metas, objetivos y cambios importantes dentro de la organización. Para ello, es necesario implementar herramientas de comunicación efectivas, como plataformas digitales (intranets, aplicaciones de mensajería, videoconferencias) que faciliten la comunicación interna y aseguren que todos los miembros del equipo estén alineados con la visión y objetivos institucionales.

Tercera: Con el fin de fomentar una comunicación abierta y transparente, se recomienda establecer un clima de confianza en el que se valoren las opiniones y perspectivas de todos los colaboradores. Es importante definir y mantener canales de comunicación formales e informales que sean accesibles para todos, garantizando que los mensajes circulen de manera eficiente y que todos los colaboradores tengan la oportunidad de participar activamente en los procesos de toma de decisiones.

Cuarta: Se sugiere al Administrador de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco impulsar acciones que favorezcan la participación activa y el trabajo en equipo. Es recomendable promover actividades y proyectos colaborativos que requieran la

interacción y cooperación de los miembros del equipo. Además, es crucial realizar evaluaciones periódicas de la comunicación organizacional para ajustar las estrategias y mejorar la efectividad de la comunicación interna, alineando las acciones con los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones* (2da ed., págs. 11-17). México DF: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Arévalo, R. I., & Guillén, G. (2017). *La comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica* (1ra ed.). México DF: Investigaciones y Estudios Superiores S.C.; Universidad Anáhuac México; Editorial Tirant lo Blanch México S. de R.L. de C.V.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1ra ed.). Arequipa: Enfoques Consulting EIRL.
- Ascencio, P. C. (2019). *Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38581>
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica* (1ra ed.). México DF: Lulu Enterprises.
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: Estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.Info*, 1(41), 123-140.
doi:<https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Caceres, J. I. (2023). *Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022*. Universidad César Vallejo. Lima: [Tesis de Maestría]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111599>
- Canchari, N. D., & Velasquez, M. G. (2022). *Estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en una empresa del rubro de consultoría - Chíncha, 2022*. Universidad César Vallejo. Lima: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94111>

- Cardona, D. A., & González, O. (2002). El proceso administrativo: Una aproximación conceptual. *Revista Cultural Unilibre*, 1(2), 61-69. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979
- Casares, E. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y Palabra*, 12(56), 1-8. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2342619>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Universidad Austral de Chile. Valdivia: [Modulo de Enseñanza]. Obtenido de https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA SOBRE_EL_CLIMA_LABORAL_Autores
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/revistaucn/article/view/433>
- Covey, S. R. (2009). *El líder interior: Como transmitir e Inspirar los valores que conducen a la grandeza* (1ra ed.). Barcelona: Paidós.
- De Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional* (1ra ed.). Barranquilla: Editorial Verbum, Universidad del Norte.
- DeFleur, M. H. (2007). *Fundamentos de la comunicación humana* (3ra ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Delgado, N. A., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/3071>
- Draper, C. (14 de 6 de 2023). *neuro-class.com*. Obtenido de NeuroClass : <https://neuro-class.com/allport-y-rasgos-de-personalidad/>
- Droege, S. B., Anderson, J. R., & Bowler, M. (2003). Trust and organizational information flow. *Journal of Business & Management - Winter*, 9(1), 45-59. Obtenido de <https://jbm.johogo.com/issue/0901.php>
- Espinoza, R. C. (2023). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023*. Universidad César Vallejo. Lima: [Tesis de Maestría]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123984>
- Fernández, C., & Andrade, H. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México DF: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación* (1ra ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.de C.V.
- French , W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ta ed.). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Frías-Navarro, D. (2024). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. Valencia: [Manual]. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- García velazco, M. A., Pantoja Ospina, M., & Duque Salazar, L. i. (2011). El liderazgo tranformacional: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay*, 93-11.
- García, A. (2018). *Liderazgo en comunicación organizacional: competencias*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/40022?show=full>

- García, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá*. Universidad EAN. Bogotá: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10106>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406744>
- Gómez, R. A. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 8(11), 62-91. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/949>
- Harvard Deusto. (3 de 2026). *harvard-deusto.com*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/que-es-el-liderazgo-transformacional>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12va ed.). México DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11va ed.). México DF: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116. doi:<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000020>
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (2001). *Comportamiento en las organizaciones* (2da ed.). México DF: McGraw Hill Interamerica Editores S.A. de C.V.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 1(18), 183-185. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6ta ed.). Illinois, United States: Waveland Press Inc.
- Johnson, R., & Kuby, P. (2008). *Estadística elemental: Lo esencial* (9na ed.). México DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Johnson, R., & Kuby, P. (2012). *Estadística elemental* (11va ed.). México DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1995). *Psicología social de las organizaciones* (2da ed.). México DF: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 1(6), 107-122.
doi:<https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R. N. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). México DF: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Martínez, A., Vargas, V., Savage, G., & Nosnik, A. (1988). Comunicación horizontal informal y rumor. En A. Martínez, & A. Nosnik, *Comunicación organizacional práctica : Manual gerencial* (1ra ed., págs. 55-68). México DF: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Maxwell, J. C. (2005). *Lider de 360°. Desarrolle su influencia desde cualquier lugar de la organización* (1ra ed.). Nashville: Líder Latino del Grupo Nelson.

- Molero, A. (2022). *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021*. Universidad César Vallejo. Lima: [Tesis de Maestría]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82017>
- Nosnik, A. (1995). *Curso de comunicación organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos* (1ra ed.). México DF: Despacho CIOS. Regreso.
- Nosnik, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional* (1ra ed.). Bucaramanga: Departamento Editorial UNAB.
- Nosnik, A. (2000). ¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa? En M. A. Rebeil, & C. RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed., págs. 75-92). México DF: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, 1(34), 1-8. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=717570>
- Nosnik, A., Rincón, J. A., & Sierra, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En J. C. Lozano, *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos* (1ra ed., págs. 327-367). Puebla: CONEICC.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Osmar, T. (2019). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Estatales de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 Trujillo Sur Este, 2019*. Universidad César Vallejo. Trujillo: [Tesis de Licenciaturad]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47412>
- Pautt, G. (2013). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 19(1), 213-228. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>

- Pazmiño, P. E. (2021). *Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019*. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8190>
- Pérez, J. G. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil, & C. RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed., págs. 93-124). México DF: Plaza y Valdés Editores - Universidad Iberoamericana.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58. Obtenido de <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>
- Quiroz, E. B. (2017). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016*. Universidad César Vallejo. Lima: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7673>
- Ramis, M. C., Manassero, M. A., Ferrer, V. A., & García, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2493335>
- Rebeil, M. A. (2000). Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil, & C. RuizSandoval, *Poder de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed., págs. 159-192). México DF: Plaza y Valdés Editores - Universidad Iberoamericana.
- Rebeil, M. A., & Montoya, A. (2006). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. A. Rebeil, *Comunicacion estrategica en las organizaciones* (1ra ed., págs. 67-93). México DF: Editorial Trillas SA de CV.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13va ed.). México DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15va ed.). México DF: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Sandoval, C. (2016). *De jefe a líder. Hacer que las cosas pasen* (1ra ed.). Santiago: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Seeger, M. W. (2001). Ethics and communication in organizational contexts: Moving from the fringe to the center. *American Communication Journal*, 5(1), 1-10. Obtenido de <https://ac-journal.org/journal/vol5/iss1/special/seeger.htm>
- Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, F., Ávila, X., & Revilla, M. (2012). *La organización habitable. La transición de Telmex, de lo público a lo privado* (2da ed.). México DF: Editorial Fecha.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ta ed.). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suárez, O., Ruiz, C., Hincapié, L. C., & Mendoza, E. C. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y Palabra*, 1(23), 1-7. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1225117>
- Talledo, K. S. (2018). *Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima*. Universidad Ricardo Palma. Lima: [Tesis de Licenciatura]. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2533>
- Triola, M. F. (2013). *Estadística* (11va ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ta ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tema: Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Principal ¿Cómo incide los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025?	General Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco, año 2025.	Los estilos de liderazgo es aquel proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos utilizando características concernientes al liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y al no liderazgo. La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello,	General Los estilos de liderazgo inciden significativamente en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.	Variable independiente: Estilos de liderazgo Dimensiones: ▪ Democrático ▪ Autoritario ▪ Laissez-Faire ▪ Orientado a la tarea ▪ Transformacional ▪ Transaccional	Tipo de investigación Aplicada
					Nivel de la investigación Descriptivo correlacional
					Método de la investigación Hipotético-deductivo
					Diseño de investigación No experimental y transversal
Secundarias a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco? b) ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional más	Secundarias a) Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. b) Analizar el nivel de comunicación organizacional más desarrollado en los colaboradores de la		Secundarias a) El estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco es el liderazgo democrático, y este influye positivamente en la comunicación organizacional.	Variable dependiente: Comunicación organizacional Dimensiones: ▪ Comunicación descendente ▪ Comunicación ascendente ▪ Comunicación horizontal	Población 85 colaboradores de la CMAC Agencia Portal Espinar. Muestra 80 colaboradores. Muestreo No probabilístico intencional.

desarrollado entre los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco? c) ¿Qué deficiencias presentan los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco?	Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco. c) Proponer lineamientos estratégicos de mejora en los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, a partir de los resultados obtenidos en el estudio, para fortalecer el clima laboral y la efectividad de la gestión en la Agencia Portal Espinar.	la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2015, p.5).	b) El nivel de comunicación organizacional más desarrollado en los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco es la comunicación horizontal, lo que favorece la cooperación entre áreas. c) Las deficiencias en los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional afectan negativamente el clima laboral y disminuye la efectividad de la gestión de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.		Técnicas En cuanto al procedimiento que nos permitirá alcanzar el propósito de la investigación, para lo cual se considerará la encuesta, que corresponde a obtener datos primarios. Instrumentos Con la finalidad de registrar los datos de cada encuestado, se hará uso del cuestionario, que estará estructurado por una serie de ítems o interrogantes de forma breve y precisa suministrado en un determinado tiempo. Método estadístico Se representarán los resultados de las variables mediante tablas de frecuencias y el contraste de hipótesis serán efectuadas mediante la correlación de Kendall.
--	--	--	--	--	---

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Tema: Incidencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco.

Variables	Conceptual	Conceptual operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Estilos de liderazgo	Es una forma de lograr los propósitos establecidos por un líder. Podría lograr tener efector profundos o de cuidado en una organización y del personal a cargo, también es posible determinar si la organización alcanza los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad deseados (Pazmiño, 2021).	El estilo de liderazgo depende de la concepción del líder como de la organización respecto al significado de liderazgo, asimismo, la elección del líder respecto de los métodos de liderazgo más apropiados.	1. Democrático	- Fomentar el diálogo - Integrar a todos como un todo	-Totalmente en desacuerdo -En desacuerdo -Neutral -De acuerdo -Totalmente de acuerdo
			2. Autoritario	- Ejercer poder de manera desmedida - No hay oportunidad de ofrecer sugerencias	
			3. Laissez-Faire	- Despliegue satisfactorio de competencias laborales - Desempeño laboral adecuado debido a su experiencia	
			4. Orientado a la tarea	- Focalizar el trabajo en las tareas cumplidas - Definir tareas según el proceso administrativo	
			5. Transformacional	- Inspiración por el trabajo en equipo - Apoyar con capacidad laboral	
			6. Transaccional	- Valoración del esfuerzo y aceptación de las tareas dadas por el líder - Libertar de castigo por el líder	

Comunicación organizacional	Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2015, p.5).	La comunicación organizacional conlleva a una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal.	1. Comunicación descendente	- Asignar tareas y roles. - Difundir políticas de la organización. - Gestionar el conocimiento. - Trato hacia el trabajador. - Toma de decisiones.	- Nunca - Rara vez - Algunas veces - Casi siempre - Siempre
			2. Comunicación ascendente	- Cumplir normas y funciones. - Responsabilidad de funciones. - Capacidad de propuesta.	
			3. Comunicación horizontal	- Participar en las decisiones o actividades. - Intercambio de información entre niveles de administración. - Relaciones interpersonales y laborales.	

Anexo 3. Matriz del instrumento de recojo de datos

3.1. Variable independiente estilos de liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	Nro. de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
Estilos de liderazgo	Democrático	1.1. Fomentar el diálogo	27%	8	1. El administrador considera un alto énfasis en los desempeños de los colaboradores de la agencia. 2. El administrador asume la honestidad, confianza, automotivación y responsabilidad de los colaboradores de la agencia. 3. El administrador de la agencia promueve el trabajo equipo entre colaboradores, supervisores y jefes. 4. El administrador demuestra una adecuada planificación y delimitación de los objetivos previstos por la CMAC Cusco.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		1.2. Integrar a todos como un todo			5. El administrador descentraliza el liderazgo entre los jefes de operaciones y supervisores. 6. La administración de la agencia promueve y ofrece condiciones adecuadas para el trabajo y atención del cliente. 7. El administrador promueve una comunicación abierta entre los jefes de operaciones, supervisores y colaboradores. 8. El administrador demuestra capacidad para dar solución a los conflictos presentados en la agencia.	

	Autoritario	2.1.Ejercer poder de manera desmedida	13%	4	9. El administrador de la agencia determina todas las actividades por realizar. 10. El administrador de la agencia establece quien o quienes realizan las actividades laborales de cada colaborador.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		2.2.No hay oportunidad de ofrecer sugerencias			11. Todas las actividades laborales realizadas por los colaboradores son evaluadas por el administrador de la agencia. 12. El administrador de la agencia toma las decisiones sin considerar la participación de los responsables de operaciones, supervisiones o colaboradores	
	Laissez-Faire	3.1.Despliegue satisfactorio de competencias laborales	17%	5	13. El administrador, el jefe de operaciones y supervisores evitan involucrarse en el trabajo de los colaboradores. 14. El administrador evitar guiar el trabajo de los colaboradores de la agencia.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		3.2. Desempeño laboral adecuado debido a su experiencia			15. Los colaboradores confían en su experiencia, por tanto, no piden apoyo, tampoco el administrador de la agencia lo realiza. 16. Los colaboradores cuentan con la debida capacitación y experiencia para realizar las tareas asignadas por la agencia. 17. Los colaboradores tienen la motivación necesaria para cumplir sus actividades laboradas.	

	Centrado en tareas	4.1. Focalizar el trabajo en las tareas cumplidas	13%	4	18. Las decisiones son tomadas en equipo, es decir, se realiza la consulta a los jefes de operaciones, supervisores y colaboradores, buscando consenso. 19. Las metas y objetivos de cada unidad son discutidas en equipo, por tanto, son definidas considerando a los colaboradores.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		4.2. Definir tareas según el proceso administrativo			20. El administrador fomenta la participación y comunicación entre colaboradores con el fin de lograr los objetivos previstos por la CMAC Cusco. 21. La administración de la CMAC Cusco evalúa el desempeño de los colaboradores mediante el uso de indicadores y criterios orientados a valorar la meritocracia y/o capacidad.	
	Transformacional	5.1. Inspiración por el trabajo en equipo	17%	5	22. El administrador de la agencia comparte la visión y misión con todos los colaboradores. 23. Los colaboradores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos de la CMAC Cusco. 24. Los colaboradores aceptan, comparten y siguen con entusiasmo la visión a largo del administrador de la agencia.	
		5.2. Apoyar con capacidad laboral			25. Los colaboradores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales planteados por el gerente o administrador de la agencia. 26. Los colaboradores comparten y aceptan con entusiasmo la tarea o puesto laboral asignado por la administración de la CMAC Cusco.	

	Transaccional	6.1. Valoración del esfuerzo y aceptación de las tareas dadas por el líder	13%	4	27. Los colaboradores comprenden y están de acuerdo con la normativa de recompensas de la agencia. 28. Los colaboradores comprenden y comparten el sistema de planificación y organización de las actividades laborales de la CMAC.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		6.2. Libertar de castigo por el líder			29. El administrador promueve procesos de negociación individuales y colectivos con los equipos de trabajo de la agencia. 30. Los términos de intercambio de ideas, tareas y/o actividades laborales son determinantes para las relaciones interpersonales y el despliegue del trabajo de corto y largo plazo.	
			100%	30		

3.2. Variable dependiente comunicación organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	Nro. de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
Comunicación organizacional	Comunicación descendente	1.1. Asignar tareas y roles.	40%	12	1. El jefe o supervisión inmediata explica de manera clara las funciones de tu puesto de trabajo. 2. El jefe o supervisor inmediato explica en su momento los límites de responsabilidad de tu puesto de trabajo. 3. La instrucción recibida de tu jefe inmediato es clara y precisa.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		1.2. Difundir políticas de la organización.			4. La administración de la agencia cumple con difundir las disposiciones del directorio de la CMAC Cusco. 5. La administración de la agencia cumple con comunicar de forma oportuna a los colaboradores las funciones o disposiciones por realizar.	
		1.3. Gestionar el conocimiento.			6. Resulta efectiva la comunicación de la administración de la agencia mediante el correo electrónico. 7. La administración de la agencia promueve la comunicación a través de redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram o afines.	
		1.4. Trato hacia el trabajador.			8. La administración de la agencia utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a los colaboradores. 9. La administración de la agencia mantiene un trato equitativo entre los colaboradores.	

					10. Es evidente un clima de confianza entre el colaborador y el administrador de la agencia.	
		1.5. Toma de decisiones.			11. La administración de la agencia cumple con reunirse con el gerente de la CMAC para tomar decisiones. 12. La administración de la agencia realiza reuniones de trabajo para coordinar con los responsables de cada unidad, departamento u oficina para tomar decisiones.	
	Comunicación ascendente	2.1. Cumplir normas y funciones.	30%	9	13. La administración de la agencia coordina de manera periódica con el directorio de la CMAC Cusco para informar el cumplimiento de disposiciones o actividades. 14. Tu jefe inmediato solicita un informe del cumplimiento de tus funciones. 15. La administración de la agencia otorga incentivos a los colaboradores con mejor desempeño.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		2.2. Responsabilidad de funciones.			16. De acuerdo con lo dispuesto por la administración de la agencia, cumples con enviar el avance o cumplimiento de tus funciones. 17. Los jefes de oficina, supervisores o colaboradores participan en la toma de decisiones de la agencia. 18. La administración de la agencia incluye la participación integral de los colaboradores.	
		2.3. Capacidad de propuesta.			19. La administración de la agencia y jefe inmediato escuchan tus ideas y comentarios.	

					20. Tu jefe inmediato se interesa por escuchar tus ideas o puntos de vista referidos a tus funciones laborales. 21. Cuando hay reclamos de los clientes, los colaboradores suelen proponer soluciones a la administración o jefes de oficina.	
	Comunicación horizontal	a. Participar en las decisiones o actividades.	30%	9	22. Los jefes o responsables de cada unidad u oficina cumplen con reunirse para coordinar las actividades o acciones por realizar. 23. Es evidente una integración y coordinación entre compañeros del nivel laboral. 24. Los colaboradores propician breves reuniones de coordinación para apoyarse o dar solución a situaciones laborales.	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
		b. Intercambio de información entre niveles de administración.			25. El lenguaje empleado por los compañeros de trabajo de la misma jerarquía es preciso y claro. 26. La información recibida por los colaboradores es mediante rumores o canales informales de comunicación. 27. La información recibida por los colaboradores es precisa y útil para el desarrollo de sus tareas laborales o responsabilidades.	
		c. Relaciones interpersonales y laborales.			28. Es evidente un ambiente de trato cordial entre los responsables de cada oficina, unidad o departamento de la agencia. 29. Existe un clima de confianza entre los compañeros de la misma jerarquía o condición laboral.	

					30. El administrador, jefes de operaciones y supervisores propician una comunicación eficaz y relación amical con los colaboradores con el fin lograr los objetivos previstos.	
			100%	30		

Anexo 4. Instrumentos de aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fecha de aplicación: _____

Nro. de cuestionario: _____

Datos generales del trabajador:

1. **Edad:** _____ años.

2. **Sexo:** Masculino ☐ Femenino ☐

3. **Tiempo de servicios:** _____ años.

4. **Situación laboral:** Contrato permanente ☐ Contratado por tiempo determinado ☐

Otro (indique cual es): _____

Instrucciones:

Estimado colaborador/supervisor:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas que no tienen una respuesta correcta o incorrecta, concerniente a como en la Caja Municipal del Cusco (Agencia Portal Espinar) se despliega un determinado estilo de liderazgo y la comunicación organizacional que aporta al logro de los objetivos y metas institucionales.

En cada ítem marque con una "X" en el número que corresponde a su respuesta de acuerdo con la percepción y valoración que usted tiene sobre el tema; agradecemos su importante aporte que constituye una valiosa información que recabamos para el trabajo de investigación que nos permitirá optar el título profesional en el campo de las ciencias administrativas.

I. Cuestionario de estilos de liderazgo

Nº	Ítems/Reactivos:	(1) Nunca	(2) Rara vez	(3) Algunas veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
Dimensión 1. Democrático (Indicador 1: fomentar el diálogo)						
1.	El administrador considera un alto énfasis en los desempeños de los colaboradores de la agencia.	1	2	3	4	5
2.	El administrador asume la honestidad, confianza, automotivación y responsabilidad de los colaboradores de la agencia.	1	2	3	4	5
3.	El administrador de la agencia	1	2	3	4	5

	promueve el trabajo equipo entre colaboradores, supervisores y jefes.					
4.	El administrador demuestra una adecuada planificación y delimitación de los objetivos previstos por la CMAC Cusco.	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Democrático (Indicador 2: integrar a todos como un todo)						
5.	El administrador descentraliza el liderazgo entre los jefes de operaciones y supervisores.	1	2	3	4	5
6.	La administración de la agencia promueve y ofrece condiciones adecuadas para el trabajo y atención del cliente.	1	2	3	4	5
7.	El administrador promueve una comunicación abierta entre los jefes de operaciones, supervisores y colaboradores.	1	2	3	4	5
8.	El administrador demuestra capacidad para dar solución a los conflictos presentados en la agencia.	1	2	3	4	5
Dimensión 2. Autoritario (Indicador 1: ejercer poder de manera desmedida)						
9.	El administrador de la agencia determina todas las actividades por realizar.	1	2	3	4	5
10.	El administrador de la agencia establece quien o quienes realizan las actividades laborales de cada colaborador.	1	2	3	4	5
Dimensión 2. Autoritario (Indicador 2: No hay oportunidad de ofrecer sugerencias)						
11.	Todas las actividades laborales realizadas por los colaboradores son evaluadas por el administrador de la agencia.	1	2	3	4	5
12.	El administrador de la agencia toma las decisiones sin considerar la participación de los responsables de operaciones, supervisiones o colaboradores	1	2	3	4	5
Dimensión 3. Laissez-Faire (Indicador 1: Despliegue satisfactorio de competencias laborales)						
13.	El administrador, el jefe de operaciones y supervisores evitan involucrarse en el trabajo de los colaboradores.	1	2	3	4	5
14.	El administrador evitar guiar el trabajo de los colaboradores de la agencia.	1	2	3	4	5

Dimensión 3. Laissez-Faire (Indicador 1: Desempeño laboral adecuado debido a su experiencia)						
15.	Los colaboradores confían en su experiencia, por tanto, no piden apoyo, tampoco el administrador de la agencia lo realiza.	1	2	3	4	5
16.	Los colaboradores cuentan con la debida capacitación y experiencia para realizar las tareas asignadas por la agencia.	1	2	3	4	5
17.	Los colaboradores tienen la motivación necesaria para cumplir sus actividades laboradas.	1	2	3	4	5
Dimensión 4. Centrado en tareas (Indicador 1: Focalizar el trabajo en las tareas cumplidas)						
18.	Las decisiones son tomadas en equipo, es decir, se realiza la consulta a los jefes de operaciones, supervisores y colaboradores, buscando consenso.	1	2	3	4	5
19.	Las metas y objetivos de cada unidad son discutidas en equipo, por tanto, son definidas considerando a los colaboradores.	1	2	3	4	5
Dimensión 4. Centrado en tareas (Indicador 2: Definir tareas según el proceso administrativo)						
20.	El administrador fomenta la participación y comunicación entre colaboradores con el fin de lograr los objetivos previstos por la CMAC Cusco.	1	2	3	4	5
21.	La administración de la CMAC Cusco evalúa el desempeño de los colaboradores mediante el uso de indicadores y criterios orientados a valorar la meritocracia y/o capacidad.	1	2	3	4	5
Dimensión 5. Transformacional (Indicador 1: Inspiración por el trabajo en equipo)						
22.	El administrador de la agencia comparte la visión y misión con todos los colaboradores.	1	2	3	4	5
23.	Los colaboradores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos de la CMAC Cusco.	1	2	3	4	5
24.	Los colaboradores aceptan, comparten y siguen con entusiasmo la visión a largo del administrador de la	1	2	3	4	5

4	La administración de la agencia cumple con difundir las disposiciones del directorio de la CMAC Cusco.	1	2	3	4	5
5	La administración de la agencia cumple con comunicar de forma oportuna a los colaboradores las funciones o disposiciones por realizar.	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Comunicación descendente (Indicador 3: Gestionar el conocimiento)						
6	Resulta efectiva la comunicación de la administración de la agencia mediante el correo electrónico.	1	2	3	4	5
7	La administración de la agencia promueve la comunicación a través de redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram o afines.	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Comunicación descendente (Indicador 4: Trato hacia el trabajador)						
8	La administración de la agencia utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a los colaboradores.	1	2	3	4	5
9	La administración de la agencia mantiene un trato equitativo entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
10	Es evidente un clima de confianza entre el colaborador y el administrador de la agencia.	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Comunicación descendente (Indicador 5: Toma de decisiones)						
11	La administración de la agencia cumple con reunirse con el gerente de la CMAC para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
12	La administración de la agencia realiza reuniones de trabajo para coordinar con los responsables de cada unidad, departamento u oficina para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
Dimensión 2. Comunicación ascendente (Indicador 1: Cumplimiento de normas y funciones)						
13	La administración de la agencia coordina de manera periódica con el directorio de la CMAC Cusco para informar el cumplimiento de disposiciones o actividades.	1	2	3	4	5
14	Tu jefe inmediato solicita un informe del cumplimiento de tus funciones.	1	2	3	4	5
15	La administración de la agencia otorga incentivos a los colaboradores con mejor desempeño.	1	2	3	4	5
Dimensión 2. Comunicación ascendente (Indicador 2: Responsabilidad de funciones)						
16	De acuerdo con lo dispuesto por la administración de la agencia, cumples con enviar el avance o cumplimiento de tus funciones.	1	2	3	4	5
17	Los jefes de oficina, supervisores o colaboradores participan en la toma de decisiones de la agencia.	1	2	3	4	5
18	La administración de la agencia incluye la participación integral de los colaboradores.	1	2	3	4	5
Dimensión 2. Comunicación ascendente (Indicador 3: Capacidad de propuesta)						
19	La administración de la agencia y jefe inmediato escuchan tus ideas y comentarios.	1	2	3	4	5
20	Tu jefe inmediato se interesa por escuchar tus ideas o puntos de vista referidos a tus funciones laborales.	1	2	3	4	5
21	Cuando hay reclamos de los clientes, los colaboradores suelen proponer soluciones a la	1	2	3	4	5

	administración o jefes de oficina.					
Dimensión 3. Comunicación horizontal (Indicador 1: Participar en las decisiones o actividades)						
22	Los jefes o responsables de cada unidad u oficina cumplen con reunirse para coordinar las actividades o acciones por realizar.	1	2	3	4	5
23	Es evidente una integración y coordinación entre compañeros del nivel laboral.	1	2	3	4	5
24	Los colaboradores propician breves reuniones de coordinación para apoyarse o dar solución a situaciones laborales.	1	2	3	4	5
Dimensión 3. Comunicación horizontal (Indicador 2: Intercambio de información entre niveles de administración)						
25	El lenguaje empleado por los compañeros de trabajo de la misma jerarquía es preciso y claro.	1	2	3	4	5
26	La información recibida por los colaboradores es mediante rumores o canales informales de comunicación.	1	2	3	4	5
27	La información recibida por los colaboradores es precisa y útil para el desarrollo de sus tareas laborales o responsabilidades.	1	2	3	4	5
Dimensión 3. Comunicación horizontal (Indicador 3: Relaciones interpersonales y laborales)						
28	Es evidente un ambiente de trato cordial entre los responsables de cada oficina, unidad o departamento de la agencia.	1	2	3	4	5
29	Existe un clima de confianza entre los compañeros de la misma jerarquía o condición laboral.	1	2	3	4	5
30	El administrador, jefes de operaciones y supervisores propician una comunicación eficaz y relación amical con los colaboradores con el fin lograr los objetivos previstos.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Solicitud para la aplicación de instrumentos

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Cusco, 09 de Julio del 2024.

PARA: Mg. NORMA TITO PACHECO

Administrador de la Agencia Portal Espinar, Caja Cusco.

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Nosotras, **Alisandra Ccoiccosi Baca**, identificado con Documento Nacional de Identidad N°76044450, con domicilio en la Av. Fedetac C-1, distrito de San Sebastián, provincia y región Cusco; y **Edith Cardenas Melo**, identificada con Documento Nacional de Identidad N°72371519, con domicilio en la calle Grau S/N, distrito de Paruro, provincia de Paruro y región Cusco nos presentamos ante usted y exponemos:

Que, realizamos nuestros estudios de pregrado en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Actualmente venimos desarrollando nuestro trabajo de tesis, el cual titula: **"Incidencia de los Estilos de liderazgo en la comunicación organizacional de los colaboradores de la Agencia Portal Espinar de la Caja Municipal Cusco"**; mismo que fue aprobado por Resolución N°D-099-2024-EPCA/FAT/UNSAAC. Para el desarrollo completo del trabajo de tesis en mención se hace necesario aplicar los cuestionarios para la recolección de información, y para la aplicación de dichos instrumentos, es necesario contar con la autorización respectiva, y culminada la etapa de aplicación de instrumentos, solicitamos se nos expida una constancia de aplicación de dichos instrumentos.

Por lo expuesto;

Rogamos a usted acceder a lo solicitado por ser de justicia.



Alisandra Ccoiccosi Baca
DNI N°76044450



Edith Cardenas Melo
DNI N°72371519

Anexamos:

1. Resolución de aprobación del plan de tesis colectivo.
2. Instrumentos de recojo de datos.



Anexo 6. Evidencias



