

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Tesis**

**Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección  
Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**

**Área: Ciencias Sociales**

**Línea de investigación: Políticas y Gestión Pública y Privada.**

**Tesis**

**Para optar el título de Licenciado en Administración**

**Autor. Carrillo Benites, María Aracelly**

**Tumbes, Perú**

**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección  
Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (presidente) .....  
ORCID: 0000-0003-3937-2613

Dr. Risco Zapata, Severino Apolinar (secretario) .....  
ORCID: 0000-0002-2683-4105

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (vocal) .....  
ORCID: 0000-0003-4459-1765

**Tumbes, Perú**  
**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la  
Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su  
contenido y forma**

**Br. Carrillo Benites, María Aracelly (Autora)**

**Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (Asesor)**

**ORCID: 0000-0002 – 4611 - 1094**

**Tumbes, Perú**  
**2022**

## **Acta de sustentación**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECRETARÍA ACADÉMICA

"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Tumbes, a los seis días del mes de diciembre del dos mil veintidós, siendo las dieciocho horas, y en la modalidad virtual, a través del aplicativo **Google Meet**, link <https://meet.google.com/cpc-rwkk-vvf>, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes designado con Resolución Decanal N° 336-2022/UNTUMBES-FCCEE el **Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNANDEZ** (Presidente), **Dr. SEVERINO APOLINAR RISCO ZAPATA** (Secretario) y **Dr. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además al **Mg. RUBÉN EDGARDO INFANTE CARRILLO** como asesor, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada "**Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, Perú 2022**", para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presentado por la Bachiller **MARÍA ARACELLY CARRILLO BENITES**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller **MARÍA ARACELLY CARRILLO BENITES** con el calificativo:

**APROBADO - BUENO**

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 18 horas y 55 minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta de sustentación.

Tumbes, 06 de diciembre de 2022

  
Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNÁNDEZ  
ORCID N° 0000-0003-3937-2313  
DNI N° 07700664  
Presidente

  
Dr. SEVERINO APOLINAR RISCO ZAPATA  
DNI N° 00219860  
Secretario

  
Dr. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO  
ORCID: 0000-0003-4459-1765 DNI: 41057014  
Vocal

## Resumen de Informe de Originalidad Turnitin

# Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022

TESIS FINAL

por Aracelly Carrillo

Fecha de entrega: 17-ene-2023 09:27a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1994134780

Nombre del archivo: Tesis\_Aracelly\_Carrillo\_Benitez\_-\_Oct.\_14-10\_-.docx (3.91M)

Total de palabras: 16844

Total de caracteres: 92671



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo  
(Asesor)

ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

## TESIS FINAL:

Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de  
Agricultura, Tumbes, 2022

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Tumbes</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>core.ac.uk</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>dorbaires.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>edoc.pub</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ecci.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	

  
Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo  
(Asesor)  
ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

		1 %
10	<b>virtual.urbe.edu</b> Fuente de Internet	< 1 %
11	<b>baixardoc.com</b> Fuente de Internet	< 1 %
12	<b>repositorio.unjfsc.edu.pe</b> Fuente de Internet	< 1 %
13	<b>repositorio.unan.edu.ni</b> Fuente de Internet	< 1 %
14	<b>tesisenred.net</b> Fuente de Internet	< 1 %
15	<b>ebin.pub</b> Fuente de Internet	< 1 %
16	<b>blog.zyncro.com</b> Fuente de Internet	< 1 %
17	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	< 1 %
18	<b>incyt.upse.edu.ec</b> Fuente de Internet	< 1 %
19	<b>tae2020invirtiendolaclase.blogspot.com</b> Fuente de Internet	< 1 %
20	<b>Submitted to UNAPEC</b> Trabajo del estudiante	



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo  
(Asesor)  
ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

21 **es.scribd.com**  
Fuente de Internet

< 1 %

22 **repositorio.utelesup.edu.pe**  
Fuente de Internet

< 1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias  
< 15 words



**Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo**  
**(Asesor)**

**ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094**

## Dedicatoria

A nuestro creador, por sus bendiciones. A mis hijas Karina Elizabeth y Karla Esther, por su motivación permanente. A la memoria de mis padres por darme una educación con valores. Todos ellos han sido fuente de inspiración para este logro académico.

**María Aracelly**

## **Agradecimiento**

A mi Alma Mater, Universidad Nacional de Tumbes. A mis docentes por alto nivel de conocimiento. A mi asesor Rubén Edgardo por su gran apoyo académico.

**María Aracelly**

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento .....	xi
INDICE GENERAL.....	xii
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
I. INTRODUCCION .....	17
II. ESTADO DEL ARTE .....	24
2.1. Bases teórico - científicas. ....	24
2.2. Antecedentes.....	35
2.3. Definición de términos básicos.....	44
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	47
3.1. Hipótesis general .....	47
3.2. Tipo de estudio y diseño.....	48
3.3. Población, muestra y muestreo.....	49
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos .....	50
3.5. Procesamiento y análisis .....	53
3.6. Variables y operacionalización.....	54
IV. RESULTADOS .....	57
4.1 Resultados.....	57
4.2 Discusión .....	61
V. CONCLUSIONES .....	66
VI. RECOMENDACIONES .....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
VIII. ANEXOS.....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de personal administrativo .....	50
Tabla 2: Dimensiones, indicadores e ítems de la variable comunicación organizacional .....	55
Tabla 3: Dimensiones, indicadores e ítems de la variable liderazgo efectivo ...	56
Tabla 4: Implicancia de la comunicación organizacional y el liderazgo efectivo .....	57
Tabla 5: Implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo .....	58
Tabla 6: Implicancia de la Comunicación Externa y el Liderazgo efectivo .....	58
Tabla 7: Implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo .....	59
Tabla 8: Implicancia de la Comunicación Interna y el Liderazgo efectivo .....	59
Tabla 9: Implicancia de la comunicación interna y el liderazgo efectivo .....	60
Tabla 10: Implicancia de la Comunicación Personal y el Liderazgo efectivo ....	60
Tabla 11: Implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo ....	61

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	73
Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables .....	74
Anexo 3: Solicitud de autorización para ejecución de tesis .....	75
Anexo 4: Autorización para ejecución de tesis .....	76
Anexo 5: Cuestionario de comunicación organizacional .....	77
Anexo 6: Cuestionario de liderazgo efectivo .....	80
Anexo 7: Fiabilidad de variable comunicación organizacional .....	82
Anexo 8: Fiabilidad de variable liderazgo efectivo.....	83
Anexo 9: Aplicando encuesta a los trabajadores.....	84

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022. Trabajo de tipo aplicada, cuantitativa, transversal, no experimental y correlacional. La variable independiente comunicación organizacional tuvo las dimensiones de la comunicación externa, interna y personal, la variable liderazgo eficaz tuvo como dimensiones a la estructura de iniciación y las consideraciones. Se utilizó la técnica de la encuesta para una población muestra de tipo no intencional con 46 colaboradores de la institución, se empleó un instrumento para cada variable con 20 y 15 preguntas respectivamente, en escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron que existió implicancia entre las variables de estudio con un Rho de Spéarman de 0,349 y relación de asociatividad positiva, de nivel moderado con significación bilateral. Para la comunicación externa tuvo repuestas de nivel alto con el 76,1% y un Rho de Spéarman de 0,287 y una significancia menor al p valor. La comunicación interna tuvo respuestas de nivel alto del orden del 58,6% y un Rho de Spearman de 0,543 con significación bilateral. La dimensión comunicación personal tuvo resultados de nivel alto con el 63,0% de las respuestas con un nivel de significación y un Rho de Spéarman de 0,241. La conclusión fue la existencia de una implicancia directa, positiva, significativa de nivel moderado entre la variable comunicación organizacional y la variable liderazgo eficaz.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, liderazgo eficaz, comunicación externa, comunicación interna, comunicación personal.

## ABSTRACT

The objective of the research to determine the implication of organizational communication in effective leadership in the Regional Directorate of Agriculture, Tumbes, 2022. Work of an applied, quantitative, transversal, non-experimental and correlational type. The organizational communication independent variable had the dimensions of external, internal and personal communication, the effective leadership variable had the initiation structure and considerations as dimensions. The survey technique was used for an unintentional sample population with 46 employees of the institution, using an instrument for each variable with 20 and 15 questions, respectively, on a Likert scale. The results obtained were that there was an implication between the study variables with a Spearman's Rho of 0.349 and a positive associativity relationship, of a moderate level with bilateral significance. For external communication, it had high-level answers with 76.1% and a Spearman's Rho of 0.287 and a significance lower than the p value. Internal communication had high-level responses of the order of 58.6% and a Spearman's Rho of 0.543 with bilateral significance. The personal communication dimension had high level results with 63.0% of the responses with a level of significance and a Spearman's Rho of 0.241. The conclusion was the existence of a direct, positive, significant implication of a moderate level between the organizational communication variable and the effective leadership variable.

**Keywords:** Organizational communication, effective leadership, external communication, internal communication, personal communication.

## I. INTRODUCCION

El buen desenvolvimiento administrativo y organizacional se logra mediante el efectivo el intercambio de ideas, de información. Así mismo la interacción social y el buen entendimiento entre gerentes y subordinados garantizan la ejecución plena de las funciones administrativas, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.

Una comunicación eficaz a través del líder motivacional se caracteriza esencialmente por la empatía que proporciona al transmitir alguna orden. Además de la escucha activa que le permite entender a los miembros de su equipo, de esta manera conoce mejor a su grupo y designa las tareas a las personas más apropiadas. Por último, la capacidad de retroalimentación en el equipo con que logra una mejora y un avance de las capacidades que cada subordinado tiene. (Cuello, 2017)

La actual crisis, los cambios políticos y todos los problemas del entorno económico de hoy en día, obligan a los líderes de las empresas a buscar nuevas alternativas de desarrollo del recurso humano, que permita obtener mejores resultados para el beneficio de sus empresas. existen y se requieren de herramientas para que la comunicación entre toda la organización sea sencilla, rápida y fluida, ello ayudará a recuperar la motivación, a detectar con anterioridad los problemas para solucionarlos. Una buena estrategia de comunicación organizacional exige tiempo, esfuerzo y recursos, prácticamente, se considera como una inversión en recursos y no un gasto. (Quiroz ,2017).

Ante lo descrito se considera de suma importancia la investigación sobre la comunicación organizacional y el liderazgo efectivo; en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

Con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes (DRAT), desarrolla sus funciones establecidas en los documentos de gestión y su efectividad se obtiene cuando los canales de comunicación se encuentran bien establecidos, permitiendo que cualquier unidad administrativa realice una efectiva coordinación, puesto que toda actividad depende de otra. Ante ello, se precisa que lo esencial es la comunicación organizacional en un liderazgo efectivo, puesto que los directivos que tienen personal a su mando deben interactuar y relacionarse para el cumplimiento de los objetivos específicos de las áreas administrativas y la suma de estos se logre un sinergismo organizacional.

Todos estos argumentos teóricos e investigativos conducen a realizar esta investigación, su propósito es de conocer el comportamiento de las variables y entender la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo, puesto que el trabajo gerencial de las personas ubicadas en todo nivel jerárquico se desarrolla en base a la comunicación.

Gran parte de todos los problemas que se dan en las organizaciones están relacionados con la inadecuada gestión de la comunicación organizacional. Resolverlos a tiempo trae como consecuencia el poder afectar a las diferentes áreas de la organización y acabar debilitando las relaciones entre sus empleados.

Cuello (2017) precisa que la globalización y el desarrollo del mundo corporativo han traído consigo la evolución de la comunicación interna de las compañías, tendencia impulsada por el hecho de que el nuevo pensamiento administrativo no solo busca examinar a las personas como herramientas productivas, sino como el núcleo que agranda la productividad de la empresa. Ahora es esencial procurar la comodidad del colaborador en su espacio de trabajo y de esta manera obtener un óptimo entorno del mismo para conseguir un éxito en la productividad.

Por eso, detectar los principales problemas de comunicación organizacional en las empresas es fundamental para evitar que crezcan. Una buena estrategia de comunicación interna exige tiempo, esfuerzo y recursos. Pero a cambio obtendrás un equipo profesional, implicado y motivado. Y ésta es la mayor fortaleza para cualquier compañía. (Asueros, 2014)

En los últimos años en nuestro país, los temas de liderazgo se vienen abordando con mayor énfasis, si bien es cierto este tema no es nuevo, es recién en las últimas décadas que dicho tema ha tomado notoriedad. En los diferentes sectores de nuestro país y en los diversos ámbitos de este se habla sobre la importancia de un líder, tomando en cuenta que en nuestro país durante los últimos veinte años los máximos representantes se han caracterizado por tener diferentes atributos y rasgos los cuales han llevado al crecimiento económico del mismo. La realidad de nuestro país indica diversos problemas: desconfianza en las autoridades, conflictos internos, poco compromiso laboral, no asumen responsabilidades y lo más preocupante serios problemas de comunicación; a los que se enfrentan los lideres organizacionales que no permiten alcanzar los objetivos corporativos. (Type, 2022)

En organizaciones similares a los hospitales, en la actualidad, aún no le dan la debida importancia a la comunicación interna que viabiliza el trabajo en equipo, y recaen con frecuencia en la intolerancia, incomprensión, irresponsabilidad y poco compromiso con su equipo de trabajo, que conlleva a una deficiente producción. Los malos flujos comunicativos generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral (Urbina, 2019).

En la Dirección Regional de Agricultura, se ha observado que no existe un manual de comunicaciones, donde se describa los flujos de información y las técnicas de comunicación necesarias para que interactúen los trabajadores y los directivos de los distintos niveles organizacionales, situación que compromete al trabajo gerencial del líder, que impide un trabajo en equipo,

contexto donde puedan realizarse mejor los colaboradores y ejecutar un trabajo conexas; es decir no esperar instrucciones y/o órdenes, cada vez que se culmine un trabajo asignado, entendiéndose que las funciones y/o operaciones son establecidas en los documentos de gestión.

En los últimos momentos en la Dirección Regional de Agricultura, se habla de la importancia de un líder que conduzca a lograr los objetivos institucionales, observándose que en la institución los directivos en los distintos niveles organizacionales tienen dificultades en dirigir a sus colaboradores por la falta de confianza en otorgarles responsabilidad empresariales, dificultando las buenas relaciones laborales, creando ciertas fricciones y/o rozamientos personales; razón por la cual no asumen un compromiso institucional; originándose grandes problemas de comunicación. Considerándose que uno de los principales aspectos relacionados con el liderazgo es la comunicación, puesto que su efectividad propiciara una cultura corporativa adecuada, ciertamente que los colaboradores al no entenderse la misión institucional no tienen claro los objetivos y en consecuencia el trabajo no se desarrollará de acuerdo a los estándares de calidad, perjudicando el logro de la misión institucional. Asimismo, se ha observado un comportamiento poco motivador por los flujos de comunicación poco efectivos, advirtiéndose un ausentismo laboral y en las reuniones programadas indican que pierden horas de trabajo

También, se observa ausencia de espacios donde se propicien el diálogo con los directivos de niveles intermedios y de alta dirección, y favorezcan los encuentros interpersonales, el trato personalizado y conversación cara a cara. Esta, practica administrativa es fundamental para reducir o eliminar los rozamientos personales que surgen por las relaciones laborales anómalas. Los directivos no actúan como líderes para moldear conductas de los trabajadores, es decir no practican con el ejemplo, brindándole mayor tiempo a la ejecución del trabajo habitual propio, restándole importancia a la reuniones y solo exigen el cumplimiento de la tarea asignada a los colaboradores, postergando el

trabajo cooperativo y de interacción social que se enfoque a gestionar competencias laborales y que los trabajadores se orienten al logro de un compromiso organizacional e involucramiento laboral.

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

Por lo descrito induce a realizar la investigación: Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022; planteándose las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2022?

1. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes?
2. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes?
3. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes?

La investigación propuesta busca, que, mediante la aplicación de las bases teórico - científicas de la doctrina administrativa, explicar el comportamiento de la comunicación organizacional y el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes. Sus resultados permitirán tener un enfoque más claro y preciso de la realidad percibida de las variables de estudio para mejorar las técnicas comunicacionales. Asimismo, sus resultados acrecentaran el cúmulo de conocimiento en esta disciplina específica.

Este trabajo pretende que, con los resultados de la comunicación organizacional y el liderazgo efectivo, los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes logren un pensamiento corporativo, fundamentado en una interacción social y trabajo en equipo, cuyo enfoque será alcanzar la finalidad para lo cual fue creada la institución. Asimismo, aplicarse técnicas comunicacionales efectivas que satisfagan las expectativas de los colaboradores y de los agricultores tumbesinos.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación se justifica por la aplicación de técnicas de campo (encuesta), métodos y procedimientos, que sirven de base y soporte para la mejor obtención de resultados, la contrastación de las hipótesis planteadas. Asimismo, el tipo de métodos y procedimientos utilizados en la presente tesis, han sido demostrados por su validez y confianza en estudios similares.

Esta investigación se orienta a describir el comportamiento como los trabajadores pueden compartir e intercambiar valores, principios y el contenidos de las normas con el propósito de involucrarse laboralmente y alcanzar identificación institucional, dando respuesta a ello en el ejercicio de sus funciones y/o tareas, demostrando predisposición y profesionalismo; en consecuencia se trascienda en una excelente calidad del servicio al público evitando demoras y contratiempos que desdibujarían la imagen institucional.

Esta investigación intenta determinar canales de comunicación efectivos, a fin de compatibilizar los intereses personales y organizacionales, para encontrar la integración entre trabajadores y directivos de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, y ellos con su público, permitiendo mejorar la calidad de la comunicación interna y externa entre los colaboradores y de estos a los usuarios externos; en procura de alcanzar el sinergismo y el fortalecimiento institucional.

La investigación propone por objetivo general: Determinar la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022. Con los objetivos específicos: 1. Describir la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes. 2. Explicar la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes. 3. Analizar la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

El estudio ha sido estructurado en ocho capítulos, describiéndose a continuación:

En el capítulo I, se puntualiza la introducción, que define el conocimiento actual de la investigación, la situación problemática, su justificación e importancia, la formulación del problema, de modo general y específicos y los objetivos que expresan concretamente las acciones a realizar para la solución del problema. En el capítulo II, se describe el estado del arte, que contiene la bases teórico – científicas, los antecedentes y la definición de términos básicos; cuya información es clara y concisa para entender el estado actual del conocimiento de las variables estudiadas. En el capítulo III, se puntualiza la metodología que incluye el tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, población, muestra y muestreo, métodos, técnicas e instrumentos y el procesamiento y análisis, en el capítulo IV, donde se presenta los resultados y la discusión. En el capítulo V se exhibe las conclusiones con relación a los objetivos. En el capítulo VI, se indica las recomendaciones con relación a las conclusiones. En el capítulo VII, se presenta las referencias bibliográficas, que se han citado en el contenido del informe de tesis. Finalmente, en el capítulo VIII, los anexos; que aclaran la información de soporte para la investigación.

## II. ESTADO DEL ARTE

### 2.1. Bases teórico - científicas.

El estudio se fundamentará en doctrinas y teoría considerando las variables de estudio, proporcionando un soporte teórico.

#### **Comunicación organizacional**

Robbins y Coulter (2014) afirman:

La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la *transferencia* de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no ha logrado comunicarse. Lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados.

**Comunicación organizacional**, “son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización” (Robbins y Coulter, 2014).

#### **Funciones de la comunicación**

Robbins y Judge (2013), La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

**Control**, se refiere *al* comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los colaboradores sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les solicita que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que

se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento. (Robbins y Judge, 2013)

**Motivación:** Robbins y Judge (2013) indica que la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. “Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social” (Robbins y Judge, 2013).

**Expresión emocional:** La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual, los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. (Robbins y Judge, 2013)

**Información:** Robbins y Judge (2013), indica:

Es la última función que ejecuta la comunicación, se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Facilita la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos; para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión.

Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

#### **7.2.1.1. Dimensiones de la comunicación**

Guzmán (2012) señala que en el contexto empresarial existen la comunicación externa e interna.

##### **Comunicación externa**

“Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios” (Guzmán, 2012).

##### **Comunicación interna**

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Guzmán, 2012)

Vértice ( 2008) indica que la comunicación interna cumple con tres funciones:

**La implicación del personal**, significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en práctica un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa, con lo cual se conseguirá que el trabajador se sienta motivado, y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa. (Vértice, 2008)

**Conseguir un cambio de actitudes.** La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando, y

la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa, lo cual requiere un cambio actitudinal. (Vértice, 2008)

**Mejora de la productividad**, si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida , a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa. (Vértice, 2008)

### **Comunicación personal**

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. (...). Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Andrade, 2005)

Para López (2014), indica que mientras la comunicación personal se da entre los miembros de la institución de manera directa, donde expresan sus emociones, sentimientos de satisfacción o frustración son etapas por las que atraviesan en el proceso de su desempeño laboral; muchas veces sus sentimientos son repercutidos por el estado que atraviesa la institución. Por lo general la información que se comparte en la comunicación personal es informal.

La comunicación personal es también conocida como una comunicación informal por que se intercambian ideas y sentimientos entre las personas de la institución, éste es uno de los mecanismos o tipos de interacción más utilizados por los empleados ya que para estos no existen normas o reglas a las que se deba ceñirse. (López, 2014)

Independientemente de la dirección que se utilice en los procesos comunicacionales dentro de la organización, es importante identificar los tres métodos a través de los cuales se intercambian los significados entre los miembros de los grupos y en definitiva de la organización.

Cuanto más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de que se distorsione, en una organización en la que las decisiones u otros comunicados se transmiten por la jerarquía de autoridad, se corren grandes riesgos de que los mensajes se distorsionen (López, 2014)

### **El flujo de la comunicación en la organización**

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) sostienen:

Que en una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente, a continuación, se comentan.

La **comunicación descendente**: fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono,

altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias. La emisión de políticas y procedimientos desde la alta gerencia no garantiza la comunicación; de hecho, muchas directivas no se comprenden o ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió como el emisor se proponía. El flujo de información descendente por los diferentes niveles de la organización requiere tiempo; de hecho, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o grupo que la requiere. (Koontz, Wehrich, y Cannice, 2012)

**La comunicación ascendente:** Koontz, Wehrich y Cannice (2012) indica que esta viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información — en especial las noticias desfavorables — a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento, conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios finales y el ombudsman. (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012)

La comunicación cruzada combina el **flujo horizontal** de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el **flujo diagonal**, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

### **Barreras en la comunicación**

Marco, Loguzzo, y Fedi (2016) expresan que existen distintas barreras que generan ruido en las comunicaciones. Estas generan interferencias que distorsionan el contenido de los mensajes y se pueden agrupar en cuatro grupos:

**Barreras personales:** son aquellas distorsiones derivadas de las características de cada persona, sus emociones, actitudes y hábitos comunicacionales. En este grupo, podemos incluir aquellos estados emocionales (como la ira, la antipatía, los prejuicios o el desprecio) que nos pueden llevar a no escuchar los mensajes que se nos dan, a decodificarlos de manera negativa o a responder de forma defensiva cuando nadie nos está atacando. (Marco, Loguzzo, y Fedi, 2016)

**Barreras físicas y tecnológicas:** son aquellas que dificultan la correcta transmisión de los mensajes. Aquí podemos incluir las distracciones que sufren los emisores y los receptores cuando tratan de establecer una comunicación. También podemos incluir las diferencias tecnológicas entre emisor y receptor. (Marco, Loguzzo, y Fedi, 2016)

**Barreras semánticas:** se refieren a los problemas para codificar y decodificar los mensajes a raíz de diferencias en el lenguaje utilizado y en el significado de cada símbolo para cada persona. En este caso, las diferencias culturales juegan un importante papel. El ejemplo más

común de esta barrera son las diferencias idiomáticas o la utilización de una jerga técnica o científica particular. (Marco, Loguzzo, y Fedi, 2016)

**Barreras interpersonales y organizacionales:** están referidas a aquellos fenómenos no incluidos en las barreras anteriores, pero que suelen observarse en los grupos y las organizaciones. Entre ellos, podemos mencionar el filtrado de información, cuando una persona manipula el mensaje resaltando ciertas características de la información que la favorecen o cuando se transmite lo que el otro quiere oír. En un sentido similar, está el fenómeno de la atención selectiva, en la cual el receptor es más propenso a escuchar la información que espera o que quiere escuchar. Otro fenómeno muy común es la sobrecarga de información que, debido a la capacidad limitada de procesamiento de información de los seres humanos, lleva a hacer recortes arbitrarios en la información recibida. (Marco, Loguzzo, y Fedi, 2016)

Estas barreras pueden superarse o atenuarse. El primer paso está dado: es ser conscientes de su existencia. Luego, pueden tomarse distintas medidas, como solicitar retroalimentación sobre la recepción y comprensión del mensaje. Otra forma de disminuir las distorsiones producidas por estas barreras es simplificar las comunicaciones y acordar un lenguaje común. En todo caso, hay una serie de habilidades comunicacionales que deben ser adquiridas y entrenadas desde las instancias formativas, tales como la capacidad de escuchar, pensar lo que se va a decir, evitar hablar en situaciones emocionales difíciles, prestar mucha atención a quien será el receptor del mensaje a la hora de codificar la información y seleccionar el canal de comunicación, identificar las señales no verbales (gestos y señas corporales) o tomar nota de la información más importante. (Marco, Loguzzo, y Fedi, 2016)

### **Liderazgo efectivo**

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes

son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. (Robbins y Judge, 2013)

“El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal”. (Robbins y Judge, 2013)

### **Habilidades de liderazgo**

Marco, Loguzzo, y Fedi, (2016) explican:

Los líderes suelen reunir, en mayor o menor medida, ciertas características personales que los definen. Entre estas, las más señaladas son:

- Deseo de progreso: son personas regidas por motivadores internos, íntimos, y no externos.
- Sensibilidad: son receptivos a los problemas ajenos y tienen la capacidad de ver más allá, de extender su amplitud de conciencia.
- Integridad: transmiten honestidad, fiabilidad y confianza en los otros
- Inteligencia: habilidades para procesar información, tomar decisiones y descubrir oportunidades.
- conocimiento: están muy bien preparados por su formación y su experiencia en los temas que influyen en el área en la cual se desempeñan.
- Confianza en sí mismos: es la capacidad de actuar y de superar las dificultades.

Otro grupo de habilidades relacionadas con la capacidad de liderazgo son las que constituyen la **inteligencia emocional** que distingue la inteligencia medida con el coeficiente intelectual (habilidades conceptuales y técnicas) de la inteligencia emocional relacionada con la capacidad para autoanalizarse y relacionarse con otras personas.

## Teorías conductuales del liderazgo

Robbins y Coulter (2014) señalan:

Que los estudios de la Universidad de Iowa exploraron tres estilos de liderazgo para determinar cuál era el más efectivo. El **estilo autocrático** describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados. El **estilo democrático** describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados. Finalmente, el líder común deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente. Los resultados de los investigadores parecían indicar que el estilo democrático producía una buena calidad y cantidad de trabajo.

Este reconocimiento de la doble naturaleza de la conducta de un líder (es decir, enfocarse en la tarea y enfocarse en las personas) también fue una característica fundamental de los otros estudios conductuales.

## Dimensiones del liderazgo

Robbins y Coulter, (2014) señalan:

Que en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos dimensiones importantes de la conducta del líder. A la primera se le llamó **estructura de iniciación**, que se refería al grado en que un líder definía su papel y los papeles de los miembros del grupo para el logro de las metas. Incluía conductas que involucraban intentos por organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. La segunda fue denominada **consideración**, que se definía como el grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un alto nivel de consideración ayudaba a los miembros del grupo con sus problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales;

mostraba interés (o consideración) por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores.

Robbins y Coulter (2014) sostienen:

Que en los estudios de la Universidad de Michigan realizados más o menos al mismo tiempo que los que se llevaron a cabo en Ohio, también ayudaron a identificar características conductuales de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también planteó dos dimensiones de la conducta de liderazgo a las que denominaron orientación a los empleados y orientación a la producción. Los líderes orientados a los empleados hacían hincapié en las relaciones personales. Los líderes orientados a la producción, en contraste, tendían a destacar los aspectos de la tarea del puesto. A diferencia de otros estudios, los investigadores de Michigan concluyeron que los líderes orientados a los empleados eran capaces de lograr mayor productividad grupal y mayor satisfacción de los miembros del grupo.

Robbins y Coulter (2014) precisan:

Que las dimensiones conductuales de estos primeros estudios sobre el liderazgo proporcionaron las bases para el desarrollo de una rejilla bidimensional utilizada para evaluar los estilos de liderazgo. Esta **rejilla gerencial** utilizó las dimensiones conductuales “interés por las personas” (la parte vertical de la rejilla) e “interés por la producción” (la parte horizontal de la rejilla), y evaluaba el uso que daba el líder a tales conductas al ordenarlas en una escala de 1 (más bajo) a 9 (más alto). Aunque la rejilla tenía 81 categorías potenciales para los estilos conductuales de un líder, sólo se nombraron cinco estilos: administración empobrecida (1,1 o bajo interés por la producción y bajo interés por las personas), administración de la tarea (9,1 o gran interés por la producción, bajo interés por las personas), administración media (5,5 o interés medio por la producción e interés medio por las personas),

administración del club campestre (1,9 o poco interés por la producción y gran interés por las personas) y administración de equipo (9,9 o gran interés por la producción y gran interés por las personas).

De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron; que los gerentes revelaban un mejor rendimiento cuando utilizaban un estilo 9,9. Por desgracia, la rejilla no ofrecía respuestas a la cuestión de las características que hacen que un gerente sea un líder efectivo; sólo facilitaba un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, existen pocas evidencias que respalden la conclusión de que el estilo 9,9 sea el más efectivo en todas las situaciones (Robbins y Coulter, 2014).

## **2.2. Antecedentes.**

### **Internacional**

Reyes (2021) en su artículo científico:

“La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa” La intención de este artículo, es explicar los conceptos de comunicación y liderazgo como pilares del método formativo para las organizaciones educativas. La importancia de la comunicación asertiva es un reto constante para que los equipos y grupos sean capaces de una interacción continua y efectiva, siendo parte también de los pilares que conforman al liderazgo. Estos juegan un papel crucial en la gestión como un rol fundamental para alcanzar altos estándares de calidad en el servicio y con ello una mejor formación del ser humano como un individuo pleno consigo mismo y con su entorno hacia el bien común. El objetivo es mostrar de una manera clara la correlación de estas 2 herramientas y su impacto en la mejora educativa al ser variables que inciden en el desempeño de este sistema, al ser esenciales para que los directivos diseñen y desarrollen técnicas de mejora continua y de una cultura de innovación y aprendizaje. Una educación, por y para el liderazgo, utilizando como base la comunicación efectiva y concisa, constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la calidad educativa que incide en la sociedad y que busca ante todo el desarrollo integral de los

individuos.

Los resultados obtenidos son esenciales a nuestra investigación, ya que permitirán utilizar técnicas de comunicación para formar líderes efectivos que se orientarán a seguir instituyendo una estructura de cuadros de líderes directivos.

Enderica-Armijos, Almeida-Lojas, Chamba-Ojeda y Tinoco-Ponton ( 2018) en su artículo científico:

“Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana”, precisan que debido a que algunas empresas de la provincia de El Oro, no cuentan con una comunicación adecuada y liderazgo, surge la preocupación que podrían verse afectadas económicamente, provocando un daño profundo en el clima organizacional. Tanto la comunicación y el liderazgo por naturaleza son esenciales y fundamentales en cualquier tipo de entidad, puesto que constituyen el bienestar y desarrollo de la misma, además, con una excelente comunicación interna y externa se cumpliría rápidamente con los objetivos. El estudio fue realizado en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, Ecuador. La metodología planteada fue descriptiva y de carácter cualitativo, es decir se utiliza la observación y la revisión bibliográfica de artículos científicos y estudio de casos. Los métodos empleados en el proyecto son exploratorios, inductivos. Concluyó que las empresas en estudio no aplican un liderazgo tan esencial como lo es el transformacional, de la misma manera carecen de comunicación efectiva para el éxito y enriquecimiento de la entidad.

Esta investigación aporta con sus resultados, evidenciándose que es determinante en contar con líderes efectivos en los niveles organizacionales, ya permitirán tener colaboradores más comunicativos, y sus efectos será favorable en las actividades organizacionales.

Santillán-López, Medrano-Freire, y Silva-Vera (2020) en su artículo científico:

La comunicación de liderazgo y los comportamientos eficaces de los discentes del aula. Tuvo por objetivo general de la investigación es analizar la comunicación de liderazgo y los comportamientos eficaces de los discentes del aula. La metodología se basó en un diseño bibliográfico con un tipo de investigación documental. Los resultados se basaron en un análisis de la comunicación de liderazgo y comportamientos eficaces del discente, pero desde perspectivas separadas. Como conclusión, existen múltiples factores que inciden en el desarrollo del estudiante dentro de un aula de clase, estas son la comunicación y el comportamiento, regidas por el liderazgo que puedan tener sobre otros compañeros, por lo que obtener una comunicación efectiva de tipo horizontal donde busque valorar las opiniones e ideas de los demás, a través de la confianza, respeto y valoración, aunado a un comportamiento con valores morales y éticos permitirán forjar a los nuevos líderes de las sociedades; son las unidades educativas las catalizadoras de este desarrollo a través de prácticas de liderazgo transformador, fomentando así comportamientos eficaces que busquen solucionar problemas, pero a su vez enfrente los grandes retos académicos por medio del conocimiento de las habilidades como la perseverancia, el autoconocimiento y autoeficacia de sí mismo para enfrentar las adversidades y tomar las mejores decisiones.

Esta investigación contribuirá a nuestro estudio en la medida que se formen líderes en escenarios académicos, quienes podrán asumir cargos directivos en cualquier organización, asegurando una buena gestión.

García (2018) en su trabajo:

“Liderazgo en comunicación organizacional: competencias”, Con el objetivo de determinar las competencias necesarias para ser un líder en comunicación organizacional, el entorno en que es posible desarrollarlas, los retos y limitaciones que se enfrentan y las diferencias

en los estilos de liderazgo de los directores de comunicación (dircom), se realizaron entrevistas a dircom de empresas reconocidas del país, a expertos en liderazgo y coaching, y a los practicantes de comunicación organizacional de las universidades Javeriana, Sabana y Externado. Además, se analizaron los pensa de las universidades mencionadas, junto con el de la Universidad Bolivariana en Medellín. La investigación aportó las diez competencias específicas necesarias para ser un líder en comunicación organizacional, los problemas más comunes que este suele enfrentar, los entornos en que es posible desarrollar dichas competencias, según expertos y directivos, las tres competencias que, con más frecuencia, utilizan mujeres y hombres líderes. El reconocimiento de las competencias para el liderazgo en comunicación organizacional permitirá a los futuros líderes concentrarse mejor en las competencias específicas que debe trabajar.

Además, las conclusiones en torno a las diferentes competencias para el liderazgo entre hombres y mujeres permiten ver sus diferentes estilos como un complemento estratégico para la organización, antes que como un problema. Finalmente, las respuestas de los practicantes y el análisis de los pensamientos dejan reflexiones interesantes acerca de las necesidades de los que algún día serán los nuevos dircoms. (García,2018)

Este estudio es de gran importancia, para nuestra investigación ya que admitirá explicar que en la conducción de personal en toda organización es de necesidad poseer competencias especificas en comunicación, a fin crear y/o formar un equipo de trabajo.

Cuello (2017), en su artículo científico:

La comunicación organizacional a través del líder motivacional. Caracteriza la comunicación organizacional a través del líder motivacional, por medio del análisis y distinción de temas específicos como la comunicación organizacional, el liderazgo, la motivación y el

liderazgo motivacional. La metodología usada fue el enfoque cualitativo y el método fue la investigación documental. A partir de este análisis, se evidencia la necesidad de visualizar en Colombia, cómo se da la comunicación organizacional a través del estilo de liderazgo motivacional. Se inicia con definir el proceso de la comunicación organizacional a través del liderazgo motivacional, para los futuros investigadores ya sean estudiantes o docentes que quieran continuar con este tema, se les recomienda enfocar este artículo hacia la herramienta "Empresa 2.0"; dicha herramienta tiene como prioridad en las compañías, las tecnologías y las relaciones interpersonales en una organización.

Esta investigación contribuye a aclarar que el papel de un líder en cualquier organización será efectivo en la medida que emplee técnicas de comunicación asertivas; siendo la comunicación un factor determinante en liderazgo.

## **Nacional**

Nole, (2022)

El objetivo general de la presente investigación fue el diseño de un programa de habilidades sociales para fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo de las instituciones educativas de Paita para poder concretar este programa nos proponemos: Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de liderazgo en el trabajo de los directivos de las Instituciones Educativas de Paita; así mismo recopilar teorías que sustentan la elaboración del programa de habilidades sociales y por último, validar el programa de habilidades sociales a través del juicio de personas expertas en la disciplina de estudio. Investigación básica, de diseño no experimental, descriptiva-propositiva, se trabajó con una muestra censal correspondiente a 41 docentes de las instituciones de Paita, se recogieron los datos utilizando un cuestionario de liderazgo pedagógico y se determinó la confiabilidad por alfa de Cronbach. Entre los principales resultados obtenidos tenemos un nivel alto de 97.5% en

ambas dimensiones estudiadas. El 2.5% corresponde a un nivel medio de desarrollo de las dimensiones, llegándose a la conclusión que los directivos están encaminados hacia un liderazgo pedagógico. Pero se debe fortalecer al 2.5% que está en un nivel medio de desarrollo de las dimensiones. La propuesta HS-22 se sustentó en las teorías de Arellano para la dimensión habilidades sociales, teoría de Goleman para la dimensión habilidades sociales básicas y la teoría de Caballo para las dimensiones: Asertividad, comunicación personal, derechos básicos de la persona y habilidades sociales avanzadas.

Urbina (2019) en su tesis:

Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017. Tuvo por objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipos de los colaboradores administrativos del Hospital. Métodos: La población estuvo conformada por 158 colaboradores administrativos de esta Institución; se utilizaron el Test de comunicación interna de la U.P.R.P. (2012) y el instrumento de medición de trabajo en equipo del IPAE (2012) ambos adaptados por Ester Urbina (octubre 2017) en sus dimensiones: La confiabilidad del instrumento fue validada mediante el alfa de Cronbach (0.828) Resultados: A través del análisis de chi cuadrado ( $p > 0.05$ ) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo. Al ver la tabla cruzada se aprecia que de los 52% (83) colaboradores que presentan mala comunicación interna, el 99% (81% bajo + el 18 muy bajo trabajo en equipo). Conclusión: En el análisis de Chi cuadrado se tomó el modelo de significación asintótica por presentar más de 20% de casillas menor a 5 del valor esperado, en el resultado se halló un p-valor de  $0.001 > 0.05$ , asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Investigación de gran utilidad a nuestro estudio por la trascendencia de la comunicación en la creación, conducción y efectividad del trabajo en equipo de los colaboradores.

Marín (2019) en su tesis:

Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novo centro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo. Se observa un estudio aplicativo, observacional de corte comparativo, que tiene un nivel de investigación: descriptivo – explicativo, teniendo como problema general: ¿Cuál es el grado de relación de la comunicación Interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Novo? Siendo el objetivo general: Determinar el grado de relación de la comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Novo; con la hipótesis general que: El grado de relación comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Novo, es positivo. Se empleó la muestra censal, que comprendió a 28 colaboradores. El método empleado es el inductivo – deductivo; con un diseño de investigación: experimental – demostrativo. Se utilizó la encuesta y como instrumento de medición un cuestionario para la recolección de datos. Concluyó, que el grado de relación de la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novo centro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

El aporte de la investigación es fundamental ya que la comunicación de los objetivos clara y transparente permitirá que los colaboradores desarrollen sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

Quiroz , (2017) en su investigación:

Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016. Tuvo por objetivo determinar la

relación que existe entre estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de la empresa Hidrandina, la población fue 60 trabajadores, la muestra censal consideró toda la población. El método empleado fue el hipotético-deductivo. En su desarrollo se aplicaron los instrumentos de medición valoradas con la Escala de Likert: (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y el Cuestionario de Comunicación Organizacional, constituido por 34 preguntas), que brindaron información acerca de estilos de liderazgo, y la comunicación organizacional, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Concluyó que existe evidencia significativa para afirmar que: Los Estilos de liderazgo tienen relación significativa con la Comunicación Organizacional, en los trabajadores de la empresa Hidrandina; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representó un nivel de correlación alta.

Este estudio determinó que en los estilos de liderazgo se evidencia tiene relación con la comunicación, siendo de gran importancia, la aplicación de un liderazgo donde intervengan mejores técnicas asertivas de comunicación; señalándose su importancia en la investigación.

Yanez (2017) con su tesis titulada:

“La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional (LO)”. Tuvo por objetivo identificar como la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona en el LO. Investigación de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – explicativo, no probabilístico, empleando métodos descriptivos. Se obtuvo por resultados en que la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el LO, con un promedio porcentual del 79.61%; que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Los resultados obtenidos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis general postulada. Concluyó que se

evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 78.01%. Con un incremento porcentual del  $X=0.84$ .

Su aporte a nuestra investigación se determinó con aplicación porcentual muy alto, evidenciándose su relación significativa entre la comunicación interna y él LO.

### **Local**

Escobedo y Segovia (2020), en su trabajo:

“Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia de Zarumilla, región Tumbes, 2019”. Su propósito fue determinar en qué medida la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la municipalidad. Investigación descriptiva, de diseño no experimental y transversal, aplicándose una encuesta a una muestra 57 colaboradores. “Determinándose que la comunicación asertiva es una técnica muy útil e imprescindible en el liderazgo efectivo, porque valora a la persona y promueve la confianza, fortalece las relaciones interpersonales, los indicadores de la comunicación fueron: uso de la retroalimentación 49.66%, simplificación del lenguaje 50.00%, escucha activa 48.33%, control de emociones 49.33% y observaciones de señales no verbales son reflejadas con el 50.00%, observándose que no se encuentran muy desarrolladas. El liderazgo involucra las dimensiones seguridad expresadas con el 48.25%, guía 53.25%, sabiduría 52.00 y poder 46.75%, presenciándose que la capacidad de liderazgo no está muy acentuada”.

Sus resultados del estudio contribuyen en nuestra investigación, de manera efectiva ya que indican que la escucha activa y el respeto de los derechos a las personas mediante el proceso comunicativo le otorga una trascendencia en el papel del líder.

Quinde y Zeña, (2018) en su tesis:

La comunicación y sus implicancias en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, (MDPH). Tumbes, 2016. Tuvo por objetivo analizar las dimensiones de la comunicación interna, comunicación externa y la comunicación personal y las dimensiones de la cultura organizacional compuesta por los símbolos, valores, paradigmas y el liderazgo ejercido en el gobierno local. Investigación aplicada, cuantitativa, no experimental, transaccional, relacional. Se aplicaron encuestas a una muestra censal de 30 personas. Los resultados indican que las dimensiones se ubicaron en el nivel medio. Concluyeron que existe implicancia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante la comunicación interna, externa y personal. En la variable cultura organizacional la incidencia de las dimensiones símbolos, valores, paradigmas y el liderazgo alcanzaron un nivel medio de acuerdo a las declaraciones de los trabajadores de la institución.

Esta investigación nos indica que el liderazgo efectivo se fundamenta en una cultura fuerte, puesto que el líder internaliza la formalización y la información del comportamiento de la organización en que actúa; resultados muy importantes para nuestra investigación.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Comunicación**

“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

#### **Canales formales**

“Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros” (Robbins y Judge, 2013).

### **Canales informales**

“Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales” (Robbins y Judge, 2013).

### **Consideración**

“Grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados” (Robbins y Judge, 2013).

### **Cultura organizacional.**

“Valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización” (Robbins y Coulter, 2010).

### **Comunicación escrita**

“Es la comunicación que incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos” (Robbins y Judge, 2013).

### **Eficacia organizacional**

“Representa la meta definitiva para los gerentes y es lo que guía sus decisiones en materia de diseño de estrategias y actividades laborales y de coordinación del trabajo de los empleados” (Robbins y Coulter, 2014).

### **El liderazgo**

“Es la capacidad de influir sobre los demás de forma tal que se alcancen los objetivos deseados. Está relacionado con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento” (Marco, Loguzzo y Fedi, 2016).

**Líder**

“Es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012)

**Poder de la posición**

“Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario” (Robbins y Coulter, 2014).

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Hipótesis general

H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación organizacional es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2022.

H<sub>0</sub>: La implicancia de la comunicación organizacional no es positiva ni significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2022.

#### 3.2. Hipótesis específicas

##### Hipótesis específica 1:

H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación externa es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La implicancia de la comunicación externa no es positiva ni significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

##### Hipótesis específica 2:

H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación interna es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La implicancia de la comunicación interna no es positiva ni significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

##### Hipótesis específica 3:

H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación personal es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La implicancia de la comunicación interna no es positiva ni

significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

En la prueba de hipótesis se empleó el p – valúe:

Si  $p < 0,05$  significa que la hipótesis planteada se acepta.

Si  $p > 0,05$  significa que la hipótesis planteada se rechaza.

### **3.2. Tipo de estudio y diseño**

#### **A. Tipo de estudio. Descriptivo – correlacional**

De acuerdo con los objetivos, problemas y la hipótesis formulada, este tipo de investigación es aplicada, puesto que se emplearon modelos teóricos existentes, su estudio es descriptivo, pues su propósito fue describir el comportamiento de las variables. “porque se emplea para conocer, características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un determinado tiempo” (Carrasco 2019, p.72). Correlacional porque su intención fue relacionarlas entre sí, la variable comunicación organizacional y el liderazgo efectivo en la. Según (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) indican que la investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

Estudio de enfoque cuantitativo, ya que los datos fueron valorados con la escala de Likert y los resultados obtenidos serán interpretados empleándose la estadística descriptiva e inferencial. Asimismo, se aplicó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de medición y el Rho de Spearman a fin de encontrar la asociación y/o correlación entre las variables y el p - valúe empleado en la prueba de hipótesis.

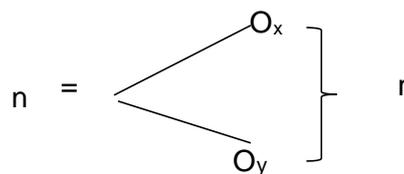
#### **B. Diseño de investigación.**

**No experimental**, las variables comunicación organizacional y el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes; se analizaron tal

como sucedieron. Según Hernández et al. (2014), refieren que “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Es decir, se trata de estudios en que no se hace variar en forma intencional la variable 1 para ver su efecto sobre variable 2.

**Transversal**, La investigación correspondió al año 2022. Según Hernández et al. (2014), este diseño “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”

En el diseño de contrastación de hipótesis se empleó el correlacional, esquematizándose:



**Dónde:**

$n$  = muestra

$O_x$  = Variable comunicación organizacional.

$O_y$  = Variable liderazgo efectivo.

$r$  = Relación entre variables

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

De acuerdo con Carrasco (2019) “El conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237). En la investigación, la población estuvo constituida por 46 trabajadores administrativos que actualmente laboran en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, información proporcionada por el Área de Personal. (APER - DRAT, 2022). (Tabla 1)

**Tabla 1: Población de personal administrativo**

<b>Directivos y grupos ocupacionales</b>	<b>Nombrados</b>
Funcionarios/ directivos	15
Profesionales	09
Técnicos	22
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fuente: Área de Personal, DRAT, 2022

### **Muestra**

Según Carrasco (2019), es un “fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237). La muestra fue conveniencia e intencional, sus elementos son iguales a la población es decir que comprendió a 46 trabajadores administrativos que laboran Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

### **Muestreo.**

Dada la característica de la muestra; se aplicó el muestreo no probabilístico.

## **3.4 Métodos, técnicas e instrumentos**

### **A. Métodos**

Según Velásquez y Rey (2010) se refieren a los procedimientos que accederán la elaboración teórica de los datos, los que viabilizan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., y en tal sentido se exterioriza de forma general; en la ejecución de la investigación. Empleándose en la investigación los métodos siguientes:

**Descriptivo:** “porque se pretendió dar a conocer, describir, analizar y recoger los resultados obtenidos de acuerdo con el objeto de estudio, así como también determinar la implicancia entre las variables de la presente investigación”.

**Problemático- hipotético:** “Permitieron la formulación del problema e hipótesis: La implicancia de la comunicación organizacional es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la DRAT”.

### **Análisis**

“Porque mediante una operación intelectual posibilitaron descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes de las variables de estudio”.

### **Síntesis**

“Porque mediante una operación inversa al análisis estableció mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad de la variable comunicación organizacional y el liderazgo efectivo en la DRAT.

**Inductivo-deductivo:** desde el punto de vista inductivo hace referencia a los datos que obtuvieron de la variable comunicación organizacional y el liderazgo efectivo en la DRAT; al contrastar estos datos nos permitieron obtener conclusiones de forma deductiva. Según Carrasco (2019), el método inductivo “es el procedimiento, en el cual la actividad del pensamiento en la caracterización de las cosas o fenómenos, va desde un grado menor hasta un grado mayor de generalización y el método deductivo se distingue por ser el procedimiento, en el cual, la actividad del pensamiento va del conocimiento de las propiedades más generales, inherentes a numerosas cosas y fenómenos, al conocimiento de las propiedades de objetos y fenómenos singulares del mismo género o especie.

## **Técnicas de recolección de datos**

Según Bernal (2016) se emplearán las siguientes técnicas:

### **Técnica de la encuesta.**

Para su aplicación se diseñó un cuestionario para cada una de las variables que comprendió quince (15) preguntas, empleándose la Escala de Likert, De acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2; En desacuerdo (ED) 1. En su aplicación se empleó la técnica de la encuesta dirigida tipo entrevista a los 46 trabajadores administrativos de la DRAT, en horario de trabajo. (Ver Anexos 3, 4, 5, 6 y 9).

### **Técnica documental**

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la información contenida de los textos, informes registros y documentación interna.

### **Instrumentos**

**Cuestionario:** Instrumento de medición de la encuesta que se aplicó a la muestra censal tipo entrevista. (Anexo 3, 4)

**Fichas bibliográficas;** se utilizaron para consignar la información del material bibliográfico, registros de información y documentación interna.

**Libreta de apuntes:** instrumento que se empleó para levantar información in situ de incidencia y/o ocurrencia de las dimensiones durante la ejecución del trabajo de investigación.

### **Confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

Se realizó mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach; cuya fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de alfa de Cronbach

K = Es número de ítems

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas de los ítems

$s_T^2$  = Varianza de los totales de los ítems de cada uno de los encuestados.

Para la variable 1, se aplicó un cuestionario con 15 ítems a una prueba piloto 15 trabajadores. Operando en base a la fórmula se obtuvieron los siguientes datos

$$\begin{array}{rcl} \Sigma S_i^2 & 1.191 & K = 20 \\ ST^2 = & 8.24889 & K - 1 = 19 \end{array}$$

Reemplazando estos datos en la fórmula se determinó un coeficiente de:

$$\alpha = 0.84$$

Para la variable 2, se aplicó un cuestionario con 15 ítems a una prueba piloto 15 colaboradores, operando en base a la fórmula se obtuvieron los siguientes datos:

$$\begin{array}{rcl} \Sigma S_i^2 & 0.373 & K = 15 \\ ST^2 = & 2.2488889 & K - 1 = 14 \end{array}$$

Reemplazando estos datos en la fórmula se determinó un coeficiente de:

$$\alpha = 0.83$$

Con coeficientes de 0.84 y 0.83 para la variable 1 y 2 respectivamente “se pudo determinar que el instrumento, tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos” (Welch y Comer, 1988); que proporcionará los datos necesarios para ejecutar la presente investigación. (Anexo 7, 8)

### **3.5. Procesamiento y análisis**

#### **Procesamiento**

La información que se requirió para la presente investigación fue recogida en forma personal por la investigadora. La información documental y material

bibliográfico será recogida de los textos bibliográficos, artículos académicos, registro, documentación de la institución y otra información que se obtengan vía Internet, relacionadas al tema de investigación; para su recopilación; se utilizaron fichas bibliográficas, libreta de apuntes, para las anotaciones de las ocurrencias y/o incidencia en lugar de la investigación, la recolección de datos de las unidades muestrales de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta.

Para el procesamiento de nuestros datos se utilizó el programa estadístico SPSS 22; presentándose sus resultados en tabla de frecuencias, coeficientes y figuras.

### **Análisis**

Para luego realizar el análisis de los resultados, se empleó la estadística descriptiva e inferencial, para interpretar y analizar los datos de tablas, figuras y coeficientes. En base a esta nueva información se realizó la discusión fundamentándose en el marco teórico y los antecedentes que permitieron responder al problema, efectuar la contrastación de la hipótesis y determinar la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes de 2022.

### **3.6. Variables y operacionalización.**

#### **Variable 1. Comunicación organizacional**

“Es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Ansedo, 2010).

#### **Definición operacional**

La variable comunicación organizacional se analizó a través de sus dimensiones: comunicación externa , interna y personal, considerando su

base teórica se construyó un cuestionario con 15 ítems, valorándolas con la escala de Likert: De acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1, aplicándose la técnica de la encuesta a una muestra de 46 trabajadores administrativos que laboran en la DRAT, en horarios de trabajo, en sus respectivas oficinas Su operacionalización se aprecia en la tabla 2 y en Anexo 1 y 2.

**Tabla 2: Dimensiones, indicadores e ítems de la variable comunicación organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Comunicación externa	. Coordinación	1, 2, 3
	. Trámite y atención	4, 5, 6
	. Descendente	
2. Comunicación interna.	. Ascendente	7, 8
	. Personal	9, 10
	. Diagonal	11, 12, 13
3. Comunicación personal	. Interrelación entre miembro	14, 15
	. Conexión directa con el personal	16, 17, 18
		19, 20

Fuente: Cuestionario

## Variable dependiente. Liderazgo efectivo

### Definición conceptual

“Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (Robbins y Coulter, 2014).

### Dimensiones

1. Estructura de iniciación
2. Consideración

### Definición operacional

El liderazgo efectivo se medirá a través de sus dimensiones: Estructura de iniciación y consideración de cuyos contenidos se construyó un cuestionario con 15 ítems, empleándose la escala de Likert: De acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En Desacuerdo (ED) 1, aplicándose la técnica de

la encuesta a una muestra de 46 trabajadores administrativos que laboran en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, en sus respectivas oficinas en horarios de trabajo. Su operacionalización se aprecia en tabla 3 y en Anexo 1 y 2.

**Tabla 3: Dimensiones, indicadores e ítems de la variable liderazgo efectivo**

Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Estructura de iniciación	. Confianza	1, 2, 3, 4,
	. Atención	5, 6
	. Comunicación	7, 8
	. Comodidad	
2. Consideración	. Status	9, 10, 11
	. Satisfacción	12, 13
		14, 15

Fuente: Cuestionario

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022.

**Tabla 4: Implicancia de la comunicación organizacional y el liderazgo efectivo**

Nivel	Comunicación Organizacional			Liderazgo Efectivo		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	47 a 60	30	65.2	35 a 45	32	69.5
Medio	33 a 46	10	21.8	25 a 34	9	19.6
Bajo	20 a 32	6	13.0	15 a 24	5	10.9
	Totales	46	100.0	Totales	46	100.0

Fuente: Encuestas

Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes nos muestran los resultados para la variable comunicación organizacional con un nivel alto con el 65,2% de ellas, para el nivel medio tenemos un 21,8% y para el nivel bajo con el 13,0% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,5% de las contestaciones, para el nivel medio con el 19,6% y para el nivel bajo con el 10,9%.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** La implicancia de la comunicación organizacional es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2022.

Resultados que los podemos comprobar con el cálculo de la significación bilateral con un p valor de 0,05 y un nivel encontrado de 0,017 indicando que existió una relación entre ambas variables, el coeficiente Rho de Spearman de 0,349 nos indicó que existió una relación de asociatividad moderada, positiva y significativa entre ambas variables de estudio, lo cual nos llevó a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

**Tabla 5: Implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo**

Rho de Spearman		Comunicación Organizacional	Liderazgo Efectivo
Comunicación Organizacional	Coeficiente de correlación		,349*
	Sig. (bilateral)		.017
	N		46
Liderazgo Efectivo	Coeficiente de correlación	,349*	
	Sig. (bilateral)	.017	
	N	46	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 1:** Describir la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

**Tabla 6: Implicancia de la Comunicación Externa y el Liderazgo efectivo**

Nivel	Comunicación Externa			Liderazgo Efectivo		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 a 18	35	76.1	35 a 45	32	69.5
Medio	10 a 14	4	8.7	25 a 34	9	19.6
Bajo	6 a 9	7	15.2	15 a 24	5	10.9
	Totales	46	100.0	Totales	46	100.0

Fuente: Encuestas

Para la dimensión comunicación externa que manejo los conceptos de la coordinación, el trámite, la atención, los niveles de tipo descendente y ascendente tuvo respuestas de nivel alto con el 76,1% de ellas, para el nivel bajo con el 15,2% y para el nivel medio de 8,7% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,5% de las contestaciones, para el nivel medio con el 19,6% y para el nivel bajo con el 10,9%.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** La implicancia de la comunicación externa es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Estas repuestas las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,287 con nivel de significancia de 0,008 menor al p valor indicándonos que existió una relación de asociatividad de nivel bajo, de nivel positivo y significativo entre la dimensión comunicación externa y liderazgo eficaz, aceptándose la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

**Tabla 7: Implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo**

Rho de Spearman		Comunicación Externa	Liderazgo Efectivo
Comunicación Externa	Coeficiente de correlación		0.287
	Sig. (bilateral)		.008
	N		46
Liderazgo Efectivo	Coeficiente de correlación	0.287	
	Sig. (bilateral)	.008	
	N	46	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 2:** Explicar la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

**Tabla 8: Implicancia de la Comunicación Interna y el Liderazgo efectivo**

Nivel	Comunicación Interna			Liderazgo Efectivo		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	21 a 27	27	58.7	35 a 45	32	69.5
Medio	15 a 21	11	23.9	25 a 34	9	19.6
Bajo	9 a 14	8	17.4	15 a 24	5	10.9
	Totales	46	100.0	Totales	46	100.0

Fuente: Encuestas

La dimensión comunicación interna que valoró los indicadores de las relaciones personales, de manera directa, en diagonal y la interrelación entre los miembros, tuvieron contestaciones de nivel alto con el 58,6% para el nivel medio con el 23,9% y para el nivel bajo con el 17,4% con una implicancia en

la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,6% de las contestaciones, para el nivel medio con el 19,6% y para el nivel bajo con el 10,9%.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** La implicancia de la comunicación interna es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

El cálculo del Rho de Spearman de 0,543 con un nivel de significancia menor al p valor nos indicaron que existió relación de asociatividad de tipo positiva y significativa de nivel moderado entre la dimensión de la comunicación interna y la variable liderazgo eficaz, lo cual nos condujo a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

**Tabla 9: Implicancia de la comunicación interna y el liderazgo efectivo**

Rho de Spearman		Comunicación Interna	Liderazgo Efectivo
Comunicación Interna	Coeficiente de correlación		,543**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		46
Liderazgo Efectivo	Coeficiente de correlación	,543**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	46	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 3:** Analizar la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

**Tabla 10: Implicancia de la Comunicación Personal y el Liderazgo efectivo**

Nivel	Comunicación Personal			Liderazgo Efectivo		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	12 a 15	29	63.0	35 a 45	32	69.5
Medio	8 a 11	8	17.4	25 a 34	9	19.6
Bajo	5 a 7	9	19.6	15 a 24	5	10.9
	Totales	46	100.0	Totales	46	100.0

Fuente: Encuestas

La dimensión comunicación personal que analizó los indicadores de la comunicación directa con el personal tuvo respuestas de nivel alto del 63,0% para el nivel medio de 17,4% y para el nivel bajo de 19,6% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,5% de las contestaciones, para el nivel medio con el 19,6% y para el nivel bajo con el 10,9%.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La implicancia de la comunicación personal es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Afirmaciones que las podemos evidenciar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,241 con un nivel de significancia menor al p valor de orientación positiva todo lo cual indicó la existencia de una relación directa de asociatividad de nivel moderado entre la dimensión de la comunicación personal y la variable liderazgo efectivo, aceptando finalmente la hipótesis de trabajo para el objetivo específico tres.

**Tabla 11: Implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo**

Rho de Spearman		Comunicación Personal	Liderazgo Efectivo
Comunicación Personal	Coeficiente de correlación		.241
	Sig. (bilateral)		.011
	N		46
Liderazgo Efectivo	Coeficiente de correlación	.241	
	Sig. (bilateral)	.011	
	N	46	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuestas

## 4.2 Discusión

La comunicación organizacional “son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización” (Robbins y Coulter, 2014). De acuerdo con esta definición se ha realizado la presente investigación con los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección

Regional de Agricultura, Tumbes nos muestran los resultados para la variable comunicación organizacional con un nivel alto con el 65,2% de ellas, para el nivel medio tenemos un 21,8% y para el nivel bajo con el 13,0% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,5%.

Para García, (2018) en su trabajo sobre el “Liderazgo en comunicación organizacional: competencias”, El reconocimiento de las competencias para el liderazgo en comunicación organizacional permitirá a los futuros líderes concentrarse mejor en las competencias específicas que debe trabajar, encontrándose coincidencias con la investigación realizada en Tumbes.

Por otro lado tenemos a Reyes, (2021) en su artículo científico sobre la “La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa” utilizando como base la comunicación efectiva y concisa, constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la calidad educativa que incide en la sociedad y que busca ante todo el desarrollo integral de los individuos. Existiendo acercamientos con las conclusiones planteadas en la investigación realizada en Tumbes.

Luego tenemos a Enderica, et al, ( 2018) en su artículo científico “Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana”, Se pudo llegar a la conclusión que las empresas en estudio no aplican un liderazgo tan esencial como lo es el transformacional, de la misma manera carecen de comunicación efectiva para el éxito y enriquecimiento de la entidad. Existiendo discrepancias con los resultados de la investigación realizada en Tumbes.

En cambio, existen similitudes con los hallazgos de Quiroz , (2017) en su investigación sobre los Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A., Chepén 2016. Tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de la empresa Hidrandina, concluyendo que existió evidencia significativa para afirmar que los estilos de liderazgo tienen

relación significativa con la comunicación organizacional, en los trabajadores de la empresa Hidrandina.

**Para el objetivo específico 1:** Describir la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

La comunicación externa “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios” (Guzmán, 2012).

Para la dimensión comunicación externa que manejo los conceptos de la coordinación, el trámite, la atención, los niveles de tipo descendente y ascendente tuvo respuestas de nivel alto con el 76,1% de ellas, para el nivel bajo con el 15,2% y para el nivel medio de 8,7% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,5% de las contestaciones.

Encontramos coincidencias en los investigadores Quinde y Zeña, (2018) en su tesis sobre La comunicación y sus implicancias en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, (MDPH). Tumbes, 2016. Ellos concluyeron que existió implicancia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante la comunicación interna, externa y personal.

**Para el objetivo específico 2:** Explicar la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

La comunicación interna, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones

con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Guzmán, 2012)

La dimensión comunicación interna que valoró los indicadores de las relaciones personales, de manera directa, en diagonal y la interrelación entre los miembros, tuvieron contestaciones de nivel alto con el 58,6% para el nivel medio con el 23,9% y para el nivel bajo con el 17,4% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,6%

Asi mismo tenemos coincidencias con el autor Urbina, (2019) en su tesis sobre comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017. Conclusión: En el análisis de Chi cuadrado se tomó el modelo de significación asintótica, asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo.

También tenemos coincidencias con los tesisistas Quinde y Zeña, (2018) en su trabajo sobre la comunicación y sus implicancias en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, (MDPH). Tumbes, 2016. Concluyeron que existe implicancia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante la comunicación interna, externa y personal.

**Para el objetivo específico 3:** Analizar la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Comunicación personal, es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. (...). Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los

distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Andrade, 2005)

La dimensión comunicación personal que analizó los indicadores de la comunicación directa con el personal tuvo respuestas de nivel alto del 63,0% para el nivel medio de 17,4% y para el nivel bajo de 19,6% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el 69,6%.

Las conclusiones de la investigación realizada en Tumbes en la Dirección Regional de Agricultura tiene coincidencias con los resultados encontrados por Nole, (2022) en su trabajo con el objetivo general sobre el diseño de un programa de habilidades sociales para fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo de las instituciones educativas de Paita. Entre los principales resultados obtenidos tenemos para las dimensiones: Asertividad, comunicación personal, derechos básicos de la persona y habilidades sociales avanzadas.

También encontramos similitudes en las conclusiones de Quinde y Zeña, (2018) en su tesis La comunicación y sus implicancias en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, (MDPH). Tumbes, 2016. Concluyeron que existe implicancia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante la comunicación interna, externa y personal.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó la implicancia entre la variable comunicación organizacional con respuestas de nivel alto con el 65,2% de ellas, para el nivel medio tenemos un 21,8% y para el nivel bajo con el 13,0% en relación con la variable liderazgo efectivo que tuvo contestaciones de nivel alto con el 69,5%, para el nivel medio con el 19,6% y para el nivel bajo con el 10,9%. Con una significación bilateral y un Rho de Spearman de 0,349 indicándonos que existió relación de significancia positiva y moderada en relación con la asociatividad de las variables.
2. La dimensión comunicación externa que manejo los conceptos de la coordinación, el trámite, la atención, los niveles de tipo descendente y ascendente tuvo respuestas de nivel alto con el 76,1% de ellas, existiendo relación de asociatividad baja entre la dimensión comunicación externa y la variable liderazgo efectivo, con un Rho de Spearman de 0,287 para un nivel de significancia de 0,008 menor al p valor
3. Afirmamos que existió significación positiva y moderada entre la dimensión comunicación interna que valoró los indicadores de las relaciones personales, de manera directa, en diagonal y la interrelación entre los miembros, que experimentaron contestaciones de nivel alto con el 58,6% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo de nivel alto con el 69,6% de las contestaciones, se obtuvo un Rho de Spearman de 0,543 con un nivel de significancia menor al p valor, indicándonos que existió relación de asociatividad de tipo positiva y significativa de nivel moderado entre la dimensión de la comunicación interna y la variable liderazgo eficaz,
4. La dimensión comunicación personal que analizó los indicadores de la comunicación directa con el personal tuvo respuestas de nivel alto del 63,0% para el nivel medio de 17,4% y para el nivel bajo de 19,6% con una implicancia en la variable liderazgo efectivo también de nivel alto con el

69,6% de las contestaciones, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,241 y nivel de significancia menor al p valor de orientación positiva, afirmando la existencia de una relación directa de asociatividad de nivel moderado entre la dimensión de la comunicación personal y la variable liderazgo efectivo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Los directivos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, deben mejorar la comunicación organizacional para lograr mejores niveles de liderazgo eficaz, lo cual redundara en colaboradores con mejor calidad de servicio en bien de la comunidad tumbesina.
2. La comunicación externa debe mejorarse para lograr mejores relaciones con el público externo compuesto por los proveedores, clientes que solicitan los servicios, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc., encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, y proyectar una imagen favorable, para la promoción de los servicios a la comunidad agrícola de Tumbes.
3. Es de gran importancia la comunicación interna, que comprende el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, con programas de capacitación para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
4. Se deben suscribir convenios con instituciones de educación para fortalecer mediante técnicas de comunicación, mejorar el léxico y acentuar la forma de expresarse en cada uno de los colaboradores para un efectivo intercambio de ideas.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional intrna Procesos, disciplina y técnica. España: Netbiblio
- Ansede, E. P. (2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. España: Universidade Da Coruña.
- Asueros, A. (2014). principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas. Obtenido de [//www.grandespymes.com.ar/2014/09/20/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/](http://www.grandespymes.com.ar/2014/09/20/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/)
- Bernal. (2016). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Carrasco, D., S. (2019). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Editorial San Marco
- Cuello, D. L. (2017). La comunicación organizacional a través del líder motivacional. Colombia: Universidad ECCI.
- Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S., & Tinoco-Ponton, E. (28 de noviembre de 2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. Ciencia Unemi, 11(26), 96-105. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257008/html/>
- Escobedo, D., M. I., y Segovia Yenque, L. A. (2020). Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De Zarumilla, región Tumbes, 2019. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- García, D. A. (2018). Liderazgo en comunicación organizacional: competencias. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Guzmán, P. V. (2012). Comunicación organizacional. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, Fernández, y Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. . México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.

- López, A. L. (2014). La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedaz. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/193>.
- Marín , V. L. (2019). Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo. Huancayo , Perú: Universidad Continental.
- Nole, D. L. (2022). "Propuesta de un programa de habilidades sociales para fortalecer el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de Paita, 2022". Paita: UCV.
- Marco, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Quinde , M. E., y Zeña, P. R. (2018). La comunicación y su implicancias en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital. Tumbes, 2016. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Quiroz , H. E. (2017). Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Reyes, J. C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Tecno Humanismo*, 1(10), 27 - 46. doi:<https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Santillán-López, L., Medrano-Freire, E., & Silva-Vera, F. R. (Noviembre de 2020). La comunicación de liderazgo y los comportamientos eficaces de los discentes del aula. *Polo del Conocimiento*, 5(51), 728-743. doi:0.23857/pc.v5i1. 1988
- Type, J. (28 de mayo de 2022). Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-problemas-lider->

coach-soluciono-exito-241305.

- Urbina, D. E. (2019). Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Velásquez, F. R., y Rey, C. N. (2010). Metodología de la investigación científica. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Vértice, P. (2008). Comunicación interna. España: Vértice.
- Welch, y Comer. (1988). Quantitative methods for publi administration. USA.
- Yanez, R. A. (2017). La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**Título: Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Tipo y diseño</b>
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes,</p> <p>2. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?</p> <p>3. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?</p>	<p><b>Objetivo general.</b></p> <p>Determinar la implicancia de la comunicación organizacional en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.2022.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Describir la implicancia de la comunicación externa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.</p> <p>2. Explicar la implicancia de la comunicación interna en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.</p> <p>3. Analizar la implicancia de la comunicación personal en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación organizacional es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación externa es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.</p> <p>2. H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación interna es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.</p> <p>3. H<sub>A</sub>: La implicancia de la comunicación personal es positiva y significativa en el liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Comunicación organizacional</p> <p><b>Variables 2.</b></p> <p>Liderazgo efectivo</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>46 trabajadores administrativos Funcionarios/directivos= 15 Profesionales =09 Técnicos =22</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Intencional</p> <p><b>Muestreo:</b></p> <p>No probabilístico</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p>Descriptiva Correlacion al <b>Enfoque</b> Cuantitativo <b>Diseño</b></p> <p>- No experimental - transversal</p>

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables

Título: Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala e instrumento de medición
Variable 1: Comunicación organizacional	“Es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Ansede, 2010).	“La variable comunicación organizacional se analizó a través de sus dimensiones: comunicación externa, interna y personal, considerando su base teórica se construyó un cuestionario con 15 ítems, valorándolas con la escala de Likert: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2, En Desacuerdo (ED) = 1, aplicándose la técnica de la encuesta a una muestra de 46 trabajadores administrativos que laboran en la DRAT, en horarios de trabajo, en sus respectivas oficinas”.	1. Comunicación externa 2. Comunicación interna 3. Comunicación personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Trámite y atención</li> <li>• Descendente</li> <li>• Ascendente</li> <li>• Personal</li> <li>• Diagonal</li> <li>• Interrelación entre miembro</li> <li>• Conexión directa con el personal</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18 19, 20	Escala de Likert De Acuerdo (DA) 3 Indeciso (I) 2 En Desacuerdo (ED) 1 Escala de Likert De Acuerdo (DA) = 3 Indeciso (I) = 2 En Desacuerdo (ED) = 1
Variable 2: Liderazgo efectivo	“Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (Robbins & Coulter, 2014).	“El liderazgo efectivo se medirá a través de sus dimensiones: Estructura de iniciación y consideración de cuyos contenidos se construyó un cuestionario con 15 ítems, empleando la escala de Likert: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2, En Desacuerdo (ED) = 1, aplicándose la técnica de la encuesta a una muestra de 46 trabajadores administrativos que laboran en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, en sus respectivas oficinas en horarios de trabajo”	1. Estructura de iniciación 2. Consideración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Atención</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Status</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	Escala de Likert De Acuerdo (DA) = 3 Indeciso (I) = 2 En Desacuerdo (ED) = 1

### Anexo 3: Solicitud de autorización para ejecución de tesis

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 19 de agosto del 2022.

**Carta N° 007- 2022/ MACB**

Ingeniero:  
Gianfranco Mendoza Ramírez  
Director Regional de Agricultura  
Ciudad.

Asunto : Autorización para aplicar encuesta - ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita bachiller de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración, presenta el proyectos de tesis: "**Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2022**", para cumplir con su ejecución. Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (Encuestas e información pertinente) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por la suscrita.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

  
Br. Maria Aracelly Carrillo Benites

Tesista



ADJUNTO ENCUESTAS 04 FOLIOS

## Anexo 4: Autorización para ejecución de tesis

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"



GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES  
DIRECCION REGIONAL AGRICULTURA TUMBES



Tumbes, 24 AGO 2022

CARTA N° 06 - 2022-GOBIERNO REGIONAL TUMBES-DRAT-OA

**Br. MARIA ARACELLY CARRILLO BENITES**

**Asunto** : Autorización para Aplicar Encuesta - Ejecución de Tesis

**Ref** : Carta N° 007-2022/MACB

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y a la vez hacerle de su conocimiento que se le autoriza aplicar encuesta y realizar su Ejecución de Tesis denominada "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EFECTIVO,"EN ESTA DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA TUMBES 2022.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL TUMBES  
Dirección Regional de Agricultura  
Quinta de la Libertad  
  
Lic. Joe Infante García  
ADMINISTRADOR

No Reg. 1285969  
N° Exp. 1094221

**Anexo 5: Cuestionario de comunicación organizacional**  
**Dirigido a los trabajadores administrativos de la**  
**Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.**

**I. Presentación:**

Estimado Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación con el título: **Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**". "Por lo tanto, el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los enunciados según su experiencia en esta institución".

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la comunicación en la DRAT. "Cada ítem una tiene tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa su conocimiento. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto". Conteste todas las preguntas.

De Acuerdo (DA) = 3

Indeciso (I) = 2

En Desacuerdo (ED) = 1

**II Datos del encuestado**

Cargo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Tiempo de servicios \_\_\_\_\_

**Variable: Comunicación organizacional**

N°	Preguntas	DA 3	I 2	ED 1
<b>Comunicación externa</b>				
01	La institución rinde cuentas de los objetivos logrado en cuanto a servicios y obras de infraestructura y riesgo a los agricultores.			
02	La institución coordina con otras instituciones para la ejecución de trabajo de infraestructura agrícola y/o servicio efectivo hacia el sector agrícola.			
03	La comunicación hacia al público cumple con la exigencia estipulada en los dispositivos legales del gobierno nacional, regional y local			
04	Considera que los tramites y procesos administrativos para los agricultores son ágiles y flexibles.			
05	En la institución, el área administrativa que brinda información y atención al público cumple su función de manera apropiada.			
06	Se exhiben en vitrinas los servicios que se brindan y la ejecución de los trabajos de infraestructura agrícola dirigidas a la comunidad agrícola.			
<b>Comunicación interna</b>				
07	Las órdenes e instrucciones de su jefe inmediato las responde con efectividad en el trabajo.			
08	la comunicación del jefe inmediato contiene un mensaje de aliento y mejora en el trabajo.			
09	. Existe una retroalimentación respecto a los informes de trabajo.			
10	Comunica de sus deberes en base a los objetivos institucionales.			
11	la comunicación con sus compañeros de trabajo es entendible y reciproca.			
12	. Propicia y/o genera tema de discusión para la mejora del trabajo			
13	Considera usted que la comunicación personal que practica beneficia a la dirección de agricultura.			
14	Considera que las reuniones y formas diversas de comunicación interna mejora las relaciones laborales			
15	Manifiesta opiniones e inquietudes en la toma de decisiones al interior de la institución y/o área de trabajo.			

<b>Comunicación personal</b>				
16	Considera que en su institución existe una adecuada interrelación entre jefes y subordinados.			
17	Considera que los trabajadores se involucran en la toma de decisiones de su institución a partir de sus opiniones.			
18	Mantiene usted una comunicación amable con los demás trabajadores de su institución.			
19	Considera usted que le es fácil comunicarse con sus compañeros de área o departamentos.			
20	Cree Usted que la comunicación personal en su institución es adecuada.			

**Anexo 6: Cuestionario de liderazgo efectivo**  
**Dirigido a los trabajadores administrativos de la**  
**Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.**

**I. Presentación:**

Estimado Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación con el título: **Comunicación organizacional y liderazgo efectivo en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2022**". "Por lo tanto, el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los enunciados según su experiencia en esta institución".

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con el liderazgo efectivo en la DRAT. "Cada una tienen tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa su conocimiento. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto". Conteste todas las preguntas.

De Acuerdo (DA) = 3

Indeciso (I) = 2

En Desacuerdo (ED) = 1

**II Datos del encuestado**

Cargo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Tiempo de  
servicios \_\_\_\_\_

**Variable: Liderazgo efectivo.**

N°	Preguntas	Alternativas		
		DA = 3	I = 2	DA = 1
	<b>Estructura de iniciación</b>			
1	Ser confiable			
2	Lograr que confíen en que cumpla mis compromisos			
3	Rara vez cambiar cuando se adoptó una posición clara			
4	Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados con mucho cuidado			
5	Prestar gran atención a lo que dicen los demás			
6	Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación			
7	Comunicar tanto sentimientos como ideas			
8	Hacer que se comprenda con efectividad lo que se quiere decir muchas veces en forma inusuales			
	<b>Consideración</b>			
9	Mantener en contacto con la forma en que otros sienten			
10	Ayudar a otros a sentirse más competentes respecto a lo que hacen			
11	Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.			
12	Hacer que otros se concentren la atención en los temas que usted considera importantes.			
13	Mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo			
14	Conocer exactamente la forma en que usted encaja en un grupo.			
15	Aprender de los errores no considerarlos desastres, sino aprendizaje.			

**Muchas gracias**

### Anexo 7: Fiabilidad de variable comunicación organizacional

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	Suma Items	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	55
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	57
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	58
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	57
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	58
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
13	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	56
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
15	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	49
VARP	0	0	0.06	0.06	0.06	0	0.06	0.06	0.06	0.06	0.25	0.33	0.12	0.06	0.06	0.06	0.06	0.25	0	8.2	8.249	

**Anexo 8: Fiabilidad de variable liderazgo efectivo**

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
12	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	39
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
VARP	0.06	0.06	0.1	0	0.1	0.06	0	0.1	0.06	0	0.06	0	2.25	0.06	0	2.248889

### Anexo 9: Aplicando encuesta a los trabajadores



Foto N° 01: Entrevistando al Dr. Henry Haroldh Alvarado Infante – Director de Saneamiento de la Propiedad Rural – Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

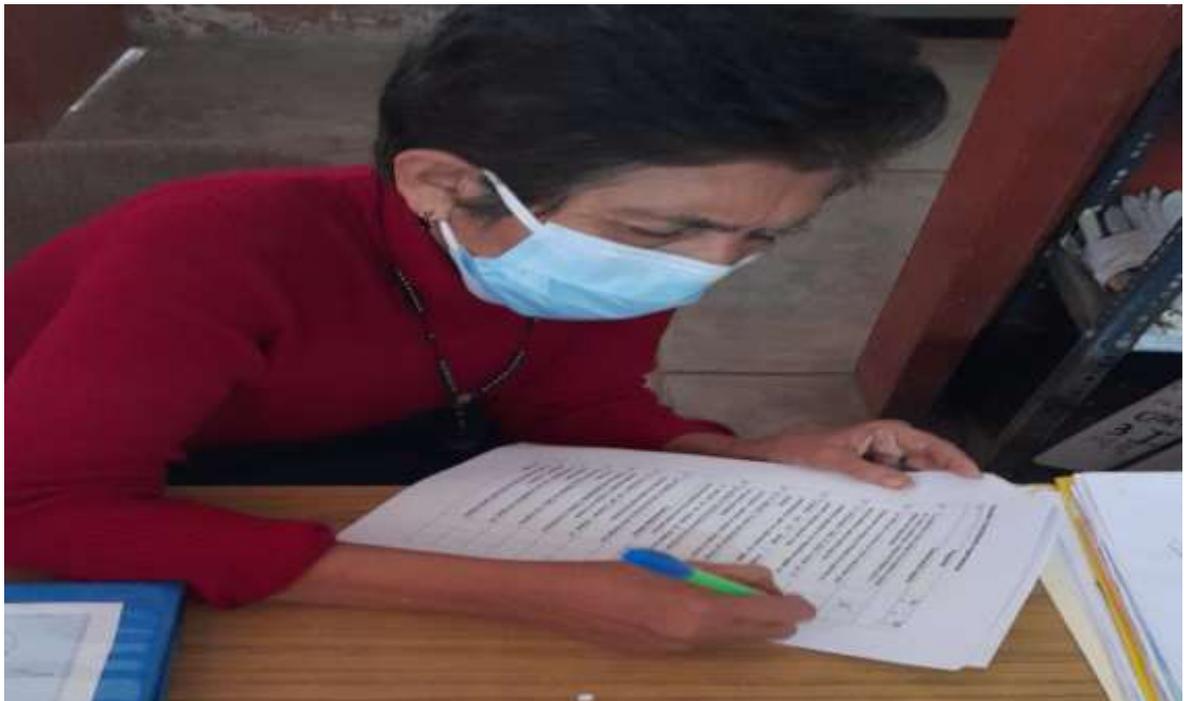


Foto N° 03: Entrevistando a colaboradora: Luz Monzón de Távara- Técnico de la Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares - Dirección Regional de Agricultura Tumbes