UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

==========

COMUNICACIÓN GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS SERVIDORES DE LAS MUNICIPALIDADES EN LA PROVINCIA DE PADRE ABAD, AÑO 2019

==========

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACÁDEMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

CANDII MARY DOLORES LEZAMETA DE SALAS

PUCALLPA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 12 M horas, del día 06 de Julio, ante el **Jurado** de Tesis o trabajo de investigación constituido por :

Dra. Leydi Perez Guimaraes ..... Presidente

Dr. Walter Ortiz Meza ..... Secretario

Dr. Manuel Rocha Gonzales ..... Vocal

El aspirante al **GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS** en: Gestion Publica

Mención: Gestión Publica

Don(ña) Candii Mary Dolores Lezameta De Salas

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

"Comunicacion Gerencial Para El Desempeño De Las Funciones De Los Serviidores De Las Municipalidades En La Provincia De Padre Abad, Año 2019"

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

a) Presentación personal
b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis o trabajo de investigación **las observaciones** siguientes:

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

Obteniendo en consecuencia el Maestrista la **Nota** de...16.....(Dieciseis.)
Equivalente a ...APROBADO....., por lo que se recomienda .....
(aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 1:20pm horas del 06 de ...Julio..... del 20.22.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N°0017-2022

La **Dirección de Producción Intelectual**, hace constar por la presente, que el **Informe final de Tesis**, titulado:

"COMUNICACIÓN GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS SERVIDORES DE LAS MUNICIPALIDADES EN LA PROVINCIA DE PADRE ABAD, AÑO 2019"

Cuyo(s) autor (es)	:	**DOLORES LEZAMETA DE SALAS, CANDII MARY**
Escuela	:	**CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**
Maestria	:	**GESTION PUBLICA**
Asesor(a)	:	**Dr. ROMAN CLAROS WALTER GILBERTO.**

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 2%.**
En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se FIRMA Y CODIFICA la presente constancia

FECHA 24/01/2022

Dr. ABRAHAM ERMITANIO HUAMAN ALMIRON
Dirección de Producción Intelectual

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

YO, DOLORES LEZAMETA DE SALAS, CANDII MARY

Autor (a) de la TESIS de maestría titulada:

COMUNICACIÓN GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS SERVIDORES DE LAS MUNICIPALIDADES EN LA PROVINCIA DE PADRE ABAD, AÑO 2019

Sustentada el año: 2022

Con la asesoría de: DR. WALTER GILBERTO ROMAN CLAROS

En la Escuela de Posgrado, Maestría: GESTIÓN PÚBLICA

Mención: GESTIÓN PÚBLICA

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] Significa que se publicará en el repositorio institucional solo La caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar si su tesis o documento presenta material patentable, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL [X] Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 14 / 07 / 2022

Email: creeyemprendebien@gmail.com Firma:

Teléfono: 937704518 DNI: 42436429

DEDICATORIA

A mis hijos **Candy Sofía y Luis Pablo**, quienes forman parte de una generación que ama a Dios, investiga y buscan el bienestar de su comunidad haciendo uso de la ciencia y la tecnología.

A mis padres **Maribel y Wilfredo** quienes abrieron el camino hacia un futuro de retos y logros.

A mi esposo **Luis Angel** por ser ejemplo de resiliencia.

A **usted lector** de esta tesis, que investiga y busca encontrar conocimiento que ayude a mejorar el entorno que le rodea.

AGRADECIMIENTO

De manera especial expreso mi gratitud al Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, quien de forma amable y colaborativo atendió las numerosas consultas que realicé por medios virtuales y brindó información sobre los postulados en comunicación gerencial los cuales son de su autoría. Contar con el apoyo del autor de la Comunicación Gerencial sobre el cual se basa la presente investigación, hace que cada esfuerzo por contribuir a generar más conocimiento valga la pena y a su vez motiva a seguir investigando y profundizando en las nuevas formas de comunicación que se vienen dando en las organizaciones contemporáneas como por ejemplo la comunicación productiva.

Agradecer al Dr. Julio Cesar Pastor Segura por su motivación para culminar el trabajo de investigación.

Agradecer al Director de la Red de Salud Joselito Tello Ramirez y al Gerente Territorial Manuel Tunjar Alegría quienes autorizaron para realizar la prueba piloto de los instrumentos de investigación.

Así también agradecer al Msc. Olmedo Pizango Isuiza, Dr. Walter Fernando Pineda Aguilar, Dr. Linconl F. Cachay Reyes y todos quienes contribuyeron en la ejecución y culminación de la tesis.

A mi asesor Dr. Walter Gilberto Román Claros por su apoyo y orientación en todo el proceso de investigación.

A las autoridades y trabajadores de las Municipalidades de Padre Abad, Irazola, Alexander Von Humboldt, Neshuya y Curimaná.

RESUMEN

El objetivo general de la investigación consistió en determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de la provincia de Padre Abad en el año 2019. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, diseño no experimental de tipo transversal correlacional, muestreo no probabilístico intencional de 119: de los cuales 3 eran jefes de pliego a quienes se les administró una guía de entrevista estructurada, 58 eran gerentes y 58 servidores, a estos dos últimos se les aplicó el cuestionario de comunicación gerencial y desempeño de las funciones de los servidores respectivamente. La validez de los instrumentos se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se determinó con el coeficiente de Alpha Cronbach con un resultado de 0.87 en ambos instrumentos. Las encuestas fueron tabuladas en el programa Microsoft Excel y procesadas en el programa IBM SPSS Statistics Versión 25. Finalmente se concluyó que la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores es moderada de acuerdo al coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.326, siendo una correlación significativa en el nivel 0.05, por lo que se aceptó la hipótesis general de investigación. Es decir que a medida que se tomen acciones para mejorar la comunicación gerencial también aumenta de manera moderada el desempeño en sus funciones de los servidores municipales o viceversa.

Palabras clave: Comunicación Gerencial, Desempeño de la función, gerente, servidor

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the relationship between management communication and the performance of the functions of the servers of the municipalities of the province of Padre Abad in 2019. The type of research was descriptive correlational, non-experimental design of cross-sectional correlational type, intentional non-probabilistic sampling of 119: of which 3 were heads of specifications who were administered a structured interview guide, 58 were managers and 58 servers, at These last two were given the managerial communication questionnaire and the performance of the functions of the servers, respectively. The validity of the instruments was determined through the judgment of experts and the reliability was determined with the Alpha Cronbach coefficient with a result of 0.87 in both instruments. The surveys were tabulated in the Microsoft Excel program and processed in the IBM SPSS Statistics Version 25 program. Finally, it was concluded that the relationship between management communication and the performance of the functions of the servers is moderate according to the Spearman Rho correlation coefficient of 0.326, being a significant correlation at the 0.05 level, for which the general hypothesis was accepted. research. In other words, as actions are taken to improve management communication, the performance of municipal servants also increases moderately, or vice versa.

Keywords: Management Communication, Function performance, manager, server

INTRODUCCIÓN

La importancia de la investigación radica en determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de la provincia de Padre Abad en el año 2019 y de esta manera conocer el rol de este tipo de comunicación y su contribución con el todo de la organización. La comunicación gerencial es el conjunto de mensajes que ocurren entre un jefe y subordinado, cuyo objetivo es reforzar el desempeño del equipo de trabajo, forma parte de la comunicación organizacional y contribuye a lograr resultados favorables al sistema organizacional. Diversas investigaciones han coincidido que los grandes problemas que ocurrieron en sus organizaciones fueron principalmente por una inadecuada comunicación entre los gerentes y subordinados. Sucede que muchas veces pensamos que con solo hablar se nos ha entendido el mensaje, la comunicación significa entendimiento entre los interlocutores. Una buena comunicación se logra cuando se despliegan dos procesos en paralelo: dotación de infraestructura para el trabajo conformado por recursos humanos capaces y capacitados, recursos materiales disponibles, clima laboral favorable y gestión que son sustentados y el segundo poner en marcha procesos de apoyo que sustentan los recursos.

El informe de tesis consta de cinco capítulos: Capítulo I trata sobre el planteamiento del problema, Capítulo II corresponde el marco teórico, Capítulo III sobre el marco metodológico, Capítulo IV Resultados y Capítulo V discusión de resultados.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

RESUMEN viii

ABSTRAC ix

INTRODUCCIÓN x

ÍNDICE xi

ÍNDICE DE TABLAS xiv

ÍNDICE DE FIGURAS xvi

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 01

1.1. Descripción del problema 01

1.2. Formulación del problema 05

1.2.1. Problema general 05

1.2.2. Problemas específicos 05

1.3. Objetivo General y objetivos específicos 05

1.3.1. Objetivo general 05

1.3.2. Objetivos específicos 05

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis 06

1.4.1. Hipótesis general 06

1.4.2. Hipótesis específicas 06

1.5. Variables 07

1.5.1. Definición conceptual 07

1.5.2. Definición operacional 08

1.5.3. Operacionalización de las variables 09

1.6. Justificación e importancia 09

1.7. Viabilidad 11

1.8. Limitaciones 11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 13

2.1. Antecedentes 13

2.1.1. A nivel internacional 13

2.1.2. A nivel nacional 16

2.2. Bases teóricas 17

2.2.1. Comunicación Gerencial 17

2.2.2. Desempeño de las funciones de los servidores 31

2.3. Definiciones conceptuales 38

2.4. Bases epistémicos 40

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 44

3.1. Tipo de investigación 44

3.2. Diseño y esquema de la investigación 44

3.3. Población y muestra 45

3.3.1. Población 45

3.3.2. Muestra 46

3.4. Instrumentos de recolección de datos 47

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 48

3.5.1. Técnica de recojo de datos 48

3.5.2. Procesamiento de datos 48

3.5.3. Presentación de datos 50

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 51

4.1. Resultados comunicación gerencial y desempeño de funciones 51

4.2. Prueba de hipótesis 58

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 64

CONCLUSIONES 70

SUGERENCIAS..... 72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 74

ANEXOS..... 81

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Operacionalización de las variables……... 9

Tabla 2. Población de estudio……. 45

Tabla 3. Muestra de estudio……... 46

Tabla 4. Categorías Spearman……..… 49

Tabla 5. Puntajes porcentuales de la comunicación gerencial en las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021……... 51

Tabla 6. Puntajes porcentuales por dimensiones de la comunicación gerencial en las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021……. 52

Tabla 7. Puntajes porcentuales por municipalidad de la comunicación gerencial, 2021…….. 53

Tabla 8. Puntajes porcentuales del desempeño de las funciones en los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021……..... 54

Tabla 9. Puntajes porcentuales por municipalidad del desempeño de las funciones, 2021……..……..... 55

Tabla 10. Relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021……..... 58

Tabla 11. Relación entre la infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021…… 60

Tabla 12. Relación entre los procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021……... 62

Tabla 13. Prueba de normalidad…….. 126

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Puntajes porcentuales de la comunicación gerencial..…...… 51

Figura 2. Puntajes porcentuales por dimensiones de la comunicación gerencial…….. 52

Figura 3. Puntajes porcentuales por municipalidad…….. 53

Figura 4. Puntajes porcentuales del desempeño de las funciones de los servidores……..…….. 54

Figura 5. Puntajes porcentuales por municipalidad del desempeño de las funciones…….…….. 55

Figura 6. Relación entre la comunicación gerencial y desempeño de las funciones……..…… 59

Figura 7. Relación entre la infraestructura para el trabajo y desempeño de las funciones……. 61

Figura 8. Relación entre los procesos de apoyo y el desempeño de las funciones……. 63

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué sería de nosotros si no pudiéramos comunicarnos? O peor aún ¿Hablar y dar por hecho que se entendió lo que dijimos? Solo decir que conversamos no basta, debemos asegurarnos que lo dicho se haya entendido. Un gerente no logrará resultados favorables solo con buenas intenciones y vibras positivas, es necesario contar con una serie de recursos disponibles como personal idóneo, clima organizacional y recursos materiales y entre otros para que alcance su cometido en una organización. Así también el éxito de un gerente depende de su capacidad para comunicarse de manera efectiva (Bell y Martin, 2014, como se citó en Nguyen, White, Hall, Bell y Ballentine, 2019). Por más carismáticos y preparados que sean los directivos de una organización o utilicen un conjunto de herramientas que por muy sofisticados que sean y no logran interacción y entendimiento entre jefe y subordinado no pasan de ser elementos decorativos (Larkin y Larkin, 1994, citado en Castro, 2004).

Muchos gerentes dan por hecho que cada miembro de su organización conoce sus funciones y lo realizan sin problemas. Sin embargo en la vida diaria de cada entidad ocurren diversas situaciones que amerita la intervención de los jefes inmediatos. Se toma a la comunicación como expresión de palabras, dejando de lado el entendimiento que debe existir entre los interlocutores. Este hecho puede llevar a concebir un desempeño no esperado de los subordinados.

Para los directivos es sumamente importante comunicarse de manera adecuada, oportuna y con la debida frecuencia a fin de desarrollar las actividades de manera eficiente y eficaz, evitando posibles malos entendidos cuando no se usan correctamente las palabras al momento de expresarse. Una característica importante del trabajo de un gerente es el hecho que tiene que tomar decisiones, coordinar actividades, delegar funciones y lograr resultados positivos para la organización que representa y que en general afectan al trabajo de las demás personas que laboran en una organización. Dichos resultados se logran a través de personas que desempeñan un conjunto de funciones propias de su cargo, pero depende del gerente que cada trabajador ponga su máximo desempeño y con ello contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En una publicación del Instituto Nacional de Estadística e Informática titulado Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017 realizado a las 196 municipalidades provinciales y 1 mil 655 municipalidades distritales del país, en donde todas las municipalidades informaron que requieren capacitación en temas que ayuden a fortalecer las competencias del personal, a fin de contribuir a la mejora de la gestión municipal y entre los temas más requeridos destacan: procedimientos administrativos en el 82,3% de las municipalidades (1 mil 523), administración tributaria municipal en el 82,2% (1 mil 521), metodología de simplificación administrativa pública en el 74,2% (1 mil 373) y gestión del desarrollo urbano y territorial en el 71,2 %(1 mil 317). De ello se observó que la comunicación no es considerada como una debilidad en las municipalidades, pero sin embargo constituye el eje central para que

los trabajos se realicen en forma eficiente y eficaz. Los directivos y/o gerentes de las organizaciones deben ser los principales promotores de una cultura de comunicación en donde se fomente de manera continua y permanente el desarrollo de habilidades comunicativas, para beneficio de las organizaciones, de sus miembros, usuarios y comunidad en general.

Las municipalidades tienen su razón de ser descrita en la Ley N° 27972 donde estableció que son las municipalidades provinciales y distritales los promotores del desarrollo de la comunidad, a través de la prestación de servicios, ejecución de proyectos y demás actividades que la ley la faculta. Son los trabajadores encargados de materializar la razón de ser de las Municipalidades, de poner en marcha el conjunto de decisiones que la gerencia de los distintos niveles organizacionales toman y son comunicados para ser ejecutadas y para ello se valen de diversas herramientas como la comunicación gerencial que los ayudará a ser eficientes, eficaces y efectivos. Estas comunicaciones generan percepciones que pueden llevar a la organización municipal a incrementar o menguar la calidad del servicio que brindan hacia la comunidad. Las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad son organizaciones con un fin en común de servir al ciudadano, expuesta a cometer errores como cualquier otra organización, de no contar con las herramientas adecuadas como una que busque lograr que los trabajadores alcancen su máximo desempeño.

Robbins y Coulter (2010) retrata la importancia de la comunicación mediante el ejemplo de Neal L. Patterson, director ejecutivo de Cerner Corporation, empresa que desarrolla software para el cuidado de la salud con sede en Kansas City, que molesto con el hecho de que los empleados no parecían estar trabajando suficientes horas, envió un correo electrónico furioso y lleno de emociones a casi 400 gerentes de la empresa que decía que la empresa había bajado su producción, se notaba un ambiente de trabajo poco sano y que si no solucionaban el problema los despediría. Este comunicado se filtró entre los empleados, analistas de la industria, inversionistas, gerentes y empleados de Cerner. A consecuencia el precio de las acciones de la empresa cayó 22% durante los tres días siguientes. Patterson se disculpó con sus empleados y reconoció, “encendí un fósforo e inicié un incendio”. Éste es un buen ejemplo de por qué es importante que los gerentes entiendan el impacto de la comunicación.

El Ministerio de Economía y Finanzas realizó un diagnóstico de la gestión municipal (2005) donde concluyeron que la calidad del recurso humano es fundamental en una institución, más aún si buscamos gobiernos locales eficientes, eficaces y competitivos por lo que recomiendan revisar y adecuar la estructura orgánica y calidad del personal a las nuevas exigencias de la modernidad del estado, así como la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la calidad de los recursos humanos en las municipalidades, orientados a una mayor profesionalización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Existe relación entre la comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019?
2. ¿Cómo es la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019?

1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de la provincia de Padre Abad en el año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Determinar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo y el desempeño de las

funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

b) Identificar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis General

Hi: La comunicación gerencial tiene una relación significativa en el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad, 2019.

Ho: La comunicación gerencial no tiene una relación significativa en el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad, 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Hi: La comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo tiene una relación significativa con el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad en el año 2019.

Ho: La comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo no tiene una relación significativa con el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad en el año 2019

Hipótesis específica 2

Hi: Existe una relación significativa entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

Ho: No existe una relación significativa entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

1.5. VARIABLES

Variable 1: Comunicación gerencial

Variable 2: Desempeño de las funciones de los servidores

1.5.1. Definición conceptual

Comunicación gerencial

> La comunicación gerencial es el conjunto de mensajes y flujos de información que ocurren entre la cabeza de un equipo y sus colaboradores, entre dichos colaboradores y la cabeza del equipo, y los colaboradores entre sí. El objetivo de este tipo de comunicación organizacional es aumentar en todo lo posible la efectividad, cohesión y "mística de grupo" de los individuos que colaboran entre sí y con otros individuos y equipos en la empresa o institución, para apoyar el cumplimiento de la misión y sus respectivas metas y tareas. (Nosnik, 2001, p.60)

Desempeño de las funciones de los servidores

La organización es concebida como un sistema de funciones, el desempeño de la función es la realización de un conjunto de actividades

que la organización atribuye a un individuo y que ocupa una posición formal dentro de esta (Chiavenato, 2007).

1.5.2. Definición operacional

Comunicación gerencial

La comunicación gerencial se midió considerando 2 dimensiones o procesos que hay que tener en cuenta al evaluarlo: La infraestructura para el trabajo con sus indicadores recursos humanos capaces y capacitados, ambiente de trabajo para la realización de las tareas, recursos materiales disponibles, recursos de tiempo disponible y recursos de conocimiento para manejar la organización; y la dimensión procesos de apoyo con sus indicadores comunicación oportuna, información veraz y relevante para resolver problemas, educación y entrenamiento, motivación para la búsqueda de retroalimentación y manejo de información estadística. El instrumento consta de 45 ítems de formato tipo likert de 5 puntos que reflejan los indicadores de acuerdo a los fundamentos de Abraham Nosnik.

Desempeño de la función de los servidores

El desempeño de la funciones de los servidores se midió utilizando el instrumento diseñado por Koopmans et al (citado en Gabini y Salessi, 2016) que será adaptado a la presente investigación, integrado por 25 ítems de formato tipo likert de 5 puntos que evalúan la dimensión del desempeño de la tarea conformada por los indicadores de Planificación y organización del trabajo, orientación a resultados, priorización del trabajo y eficiencia laboral.

1.5.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Comunicación Gerencial	Infraestructura para el trabajo	Recursos humanos capaces y capacitados Ambiente de trabajo para la realización de las tareas Recursos materiales que dispone Recursos de Gestión	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni es desacuerdo. 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
	Procesos de Apoyo	Comunicación oportuna en cada puesto Información veraz y relevante para resolver problemas Educación y entrenamiento Motivación para la búsqueda de retroalimentación Manejo de información estadística	
Variable 2: Desempeño de las funciones de los servidores	Desempeño de la tarea	Planificación del trabajo Organización del trabajo Orientación a resultados Priorización del trabajo Eficiencia laboral	

Fuente: Elaboración propia

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En el contexto actual la comunicación se ha tornado imprescindible en todo ámbito, sobre todo en el ámbito laboral. Si bien es cierto hablar de comunicación es muy general por lo que es importante lograr un enfoque puntual que logre enriquecer la finalidad que persigue cuando se pone en práctica. La mayoría de las personas creen que con simplemente hablar ya se está comunicando lo cual es una concepción errónea y muy

practicada por las personas. La comunicación tiene su esencia que consiste en que lo que se hable sea entendido tanto por el emisor y receptor no solo es hablar bonito. En los últimos años la comunicación ha ido siendo fragmentada en diversas partes o géneros según en ámbito donde se practique. Tenemos por ejemplo la comunicación organizacional que estudia la comunicación en las organizaciones y de esta se desprende un género más que viene a ser la comunicación gerencial que tiene que ver sobre la forma como se comunica un directivo con sus subordinados. Sin embargo en el ámbito nacional y local es poco estudiando bajo esta concepción. Por lo que es muy importante trasladar la esencia de la comunicación gerencial a las organizaciones municipales para que puedan lograr enfocarse en resultados visibles en favor de la comunidad a la que sirven.

Luego de la ejecución de la investigación el aporte se hace desde el aspecto práctico en lo siguiente:

a) Fomentar el estudio de la comunicación gerencial en el ámbito local trasladando su esencia a las organizaciones municipales u organismos del sector público.
b) Permitió conocer la comunicación gerencial y como se relaciona con el desempeño de las funciones de los servidores en instituciones públicas en la Provincia de Padre Abad.
c) Sensibilizar y socializar los resultados entre los directivos y trabajadores de los municipios.

1.7. VIABILIDAD

La investigación fue viable dada las siguientes condiciones:

a) Se dispuso de los recursos humanos, financieros y materiales para la ejecución de la investigación.
b) Se contó con las autorizaciones correspondientes de los jefes de pliegos para realizar las encuestas a los servidores dentro de sus instalaciones.
c) Hubo algunos jefes de pliego que si dispusieron su tiempo pese a la recargada agenda para participar de las entrevistas y así contribuir con sus aportes a enriquecer el trabajo de investigación.

1.8. LIMITACIONES

a) Para el análisis de los resultados se dispuso de escasos antecedentes de investigación en el ámbito nacional y local sobre tesis realizadas sobre la comunicación gerencial y su relación con el desempeño. El bagaje de investigación abordan la comunicación de forma más general como comunicación organizacional o comunicación interna. Para el caso recalcamos que la comunicación gerencial es un género o parte de la comunicación organizacional.
b) El levantamiento de información se realizó en horas de la mañana dentro del horario laboral en cinco municipalidades, en las cuales pudimos notar ausencia de algunos funcionarios y trabajadores en sus puestos de trabajo por distintos motivos como reunión de trabajo, licencias por salud y/o comisión de servicio, lo cual dificultó la realización de la encuesta.

c) Se evidenció poca colaboración de los jefes de pliego de algunas municipalidades para participar de la entrevista, pese haber realizado las solicitudes por conducto regular, no fue posible pactar una entrevista personal, telefónica o siquiera contestaron el formulario virtual enviado a sus whatsapp personales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Son escasas las investigaciones relacionadas con el tema que se investigó, a continuación se presentan las más relevantes:

2.1.1. A nivel internacional

Castro, A. (2004), en la tesis sobre, Análisis de la comunicación gerencial en la empresa "Alimentos del Fuerte": Un estudio donde se analizó el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en Alimentos del Fuerte y como estos contribuían a generar integración, coordinación y espíritu de equipo como empresa en el sistema organizacional, diseño de investigación es ex post-facto transeccional descriptivo, el universo de estudio fueron 9 gerentes de mandos medios y 55 jefes de mandos intermedios, las conclusiones fueron: No existe una política formal de comunicación como La empresa Alimentos del fuerte ha concentrado sus esfuerzos en la inversión en recursos materiales como instalaciones, tecnología y otros equipamientos y ha descuidado la inversión en otros recursos productivos estratégicos como recursos internos de gestión y ha desatendido la aplicación eficaz de los procesos de apoyo al uso de la infraestructura como la comunicación oportuna, información veraz y relevante, educación y entrenamiento y, motivación.

Abarca, E., Benach, F. y Rodriguez, F. (2012), en la tesis sobre El desafío de la comunicación gerencial, optimizando a la empresa del siglo

XXI. Casos de análisis: Corporación hotelera “Cayuga Sustainable Hospitaliy” y Hotel Ramada Herradura 2007-2011, diseño de la investigación es descriptiva correlacional y explicativa, la muestra de estudio fueron 15 personas, las conclusiones fueron: Que existen beneficios directos de la aplicación de las herramientas gerenciales y que varía de acuerdo a la estructura interna de cada empresa según sus necesidades particulares, así también demostraron que las herramientas gerenciales como el coaching gerencial, programación neurolingüística, “world café” y la indagación apreciativa son complementarias y la combinación de sus beneficios ofrecen resultados positivos en los climas organizacionales de las compañías del siglo XXI.

Contreras, K. (2013), en la tesis sobre Comunicación Gerencial: “Eje fundamental del clima organizacional”, se realizó una investigación documental, las conclusiones fueron: Los directivos aún no han sabido integrar los Know how de la comunicación gerencial al desempeño de la organización, su implementación trae beneficios a largo plazo como altos y mejores niveles de desempeño, así también que la comunicación gerencial es la base que permite el sostenimiento de un buen clima laboral y sus atributos actúan como guías de comportamiento que permiten a los directivos enfrentar y superar las actitudes defensivas en los colaboradores resistentes al cambio u oportunidad de mejora.

Tumbaco, E. (2013), en la tesis sobre Estudio sobre la influencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la Ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork

durante el primer semestre del 2013, diseño de investigación fue descriptivo, la muestra de estudio fueron 20 colaboradores del área administrativa, la conclusión general fue: Que la comunicación organizacional influye en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la compañía Humanwork, debido a que es un medio formal de transmisión de los objetivos y expectativas que los jefes o niveles jerárquicos superiores tienen sobre el desempeño superior de sus subordinados. Esta comunicación es descendente, debido a que a través de ella se difunde la información relevante que posee este directorio para que los niveles operativos se encarguen de la ejecución de tareas que conllevan a la visión estratégica del negocio, de esta forma se destaca la importancia de formalizar los canales de obtención de información, para que los colaboradores se sientan involucrados a conocer perfectamente la visión organizacional y la misión por la cual se guían las estrategias corporativas. (p.52)

Balarezo, B. (2014), en la tesis titulado La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, diseño de la investigación es descriptivo correlacional y explicativo, la muestra estuvo conformada por 30 miembros, las conclusiones fueron: Que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores, también que muchos de los trabajadores de

la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive y que la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores y que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores. (pp. 110-111)

Bustamante, K. (2019), en un artículo científico sobre La Comunicación Gerencial como factor de cambio en las Organizaciones, un estudio de tipo de investigación documental, no se utilizó muestra por la característica de la investigación, las conclusiones fueron: Que una organización no se estructura sin una comunicación gerencial, el gerente representa una figura de autoridad, líder, impulsor y difusor de información para su sostenimiento y logro de metas propuestas y que es indispensable dotar de recursos para un buen proceso comunicativo en el interior de la organización.

2.1.2. A nivel nacional

García, W. (2018) en la tesis titulada Estrés laboral y desempeño del personal administrativo en el Hospital Cayetano Heredia del distrito de San Martin de Porres- Lima, 2018, el diseño del estudio es básico no

experimental de tipo correlacional, la muestra estuvo conformado por 150 trabajadores administrativos y una de las principales conclusiones fue: Existe relación significativa entre el estrés laboral y desempeño del personal administrativo en el Hospital Cayetano Heredia, por lo que, si disminuye los niveles de estrés laboral; se incrementará el nivel de desempeño de los trabajadores del Hospital Cayetano Heredia y viceversa.

Flores, F. (2017) en la tesis titulado El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016, el diseño del estudio es no experimental, de tipo sustantivo correlacional, la muestra fueron 150 servidores y la conclusión fue: Existe una relación positiva débil y estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral ya que los empleados que estuvieron comprometidos con la organización sea éste compromiso de tipo afectivo, normativo o de continuación, tuvieron a su vez un ligero mejor desempeño laboral que aquellos empleados que no se encontraron comprometidos con la organización.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Comunicación Gerencial

La siguiente definición pone énfasis en la interacción y colaboración entre niveles jerárquicos (verticales) y áreas funcionales (horizontales).

> La comunicación gerencial es el conjunto de mensajes y flujos de información que ocurren entre la cabeza de un equipo y sus colaboradores, entre dichos colaboradores y la cabeza del equipo, y los colaboradores entre sí. El objetivo de este tipo de comunicación organizacional es aumentar en todo lo posible la

> efectividad, cohesión y “mística de grupo” de los individuos que colaboran entre sí y con otros individuos y equipos en la empresa o institución, para apoyar el cumplimiento de la misión y sus respectivas metas y tareas. (Nosnik, 2001, p.60)

Esta definición se fundamenta en el concepto de responsabilidad gerencial que consiste en la capacidad de los líderes en transformar los recursos escasos (humanos, clima laboral, materiales, tiempo, conocimiento y gestión) en riqueza o disponibilidad para la organización y en la capacidad de los líderes para motivar acciones positivas, con el cual haciendo uso de la información apoyan el cumplimiento de la misión organizacional por medio del desempeño de los equipos de la empresa o institución. Así también en el proceso de la comunicación existe un flujo de información que deben ser veraces, confiables, suficientes y efectivos entre el emisor, el mensaje, el receptor y la retroalimentación; siendo muy importante que el emisor y receptor coincidan en el significado o interpretación de los mensajes para que haya una comprensión y entendimiento de lo que se pretende comunicar ya sea a los públicos internos (son aquellos con los que tiene una relación laboral), externos (tienen personalidad propia y requieren información para cumplir con su misión y objetivos) y especiales (son aquellos que ejercen autoridad sobre la organización) (Nosnik, 2001).

Así también que la comunicación gerencial es fundamental en el logro de la efectividad de un sistema organizacional ya que contribuye a generar una óptima interacción entre todos los miembros, equipos del mismo nivel y diferente nivel organizacional para lograr un alto

desempeño que será posible si se realizan en forma articulada estos dos procesos en paralelo: el primero proceso es infraestructura para el trabajo que consiste en que la organización debe propiciar recursos humanos que integren los equipos, un clima laboral, recursos materiales, recursos de tiempo y de conocimiento (know-how) y recursos de gestión o la forma en que se lidera estratégica y operativamente la organización y el segundo se denominó procesos de apoyo que incluyen una comunicación oportuna, calidad en la información con veracidad, confiabilidad y relevancia al problema y decisiones, educación formal e informal, motivación basada en convicciones, la capacidad del líder para la tolerancia y retroalimentación, control estadístico de los procesos productivos (Nosnik, 1995, citado por Castro, 2013).

Para Bustamante (2019) la comunicación gerencial es una herramienta de trabajo que permite a todo gerente o directivo conocer al recurso humano con los que trabaja, evaluar su desempeño, motivarlos, transmitir información e ideas para lograr cumplir con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo para que junto a su equipo alcancen un máximo desempeño. Remarca además que juega un papel fundamental en la gestión y facilita las comunicaciones e interacción con el personal que labora en la empresa u organización. Los gerentes o directivos representan una figura de autoridad y deben de entender que es necesario que exista una dinámica entre la comunicación y el personal, para que estos estén conscientes de los objetivos y metas a alcanzar y cuenten con la motivación, ambiente y recursos necesarios que les posibilite cumplir con sus cometidos.

Para Thorton et al., (1966, citado por Contreras, 2013):

> La comunicación gerencial o comunicación de apoyo es la habilidad más importante que los directivos actuales deben desarrollar en los entornos empresariales contemporáneos; puesto que ésta ha sido considerada por los estudiosos más reconocidos del tema de Alta Gerencia como el principal factor para pronosticar el éxito administrativo en la dirección de equipos de humanos de trabajo. (p.23)

2.2.1.1. Importancia de la Comunicación Gerencial

Una organización está compuesta por diferentes elementos que funcionan como un cuerpo humano donde cada uno cumple una función en específico y que contribuye al logro de objetivos comunes. Los Gerentes y/o directivos de los diferentes niveles jerárquicos forman parte del recurso humano que se encarga de materializar los objetivos de cada organización. Por lo que es necesario que se comprenda con claridad el rol de la comunicación gerencial. Es necesaria una buena comunicación entre gerentes y subordinados para crear ese clima de estabilidad para el buen funcionamiento de la organización. Es responsabilidad de la cabeza de la organización comunicarse adecuadamente en el momento oportuno.

> La implementación de estilos de comunicación gerencial acertados, confiables, abiertos y honestos no sólo transmiten mensajes con información precisa, sino que se solucionan problemas o se afrontan situaciones difíciles al interior de los equipos de trabajo a partir de la construcción y fortalecimiento del vínculo entre el líder y su seguidor sin correr el riesgo de dañar las relaciones interpersonales. Por el contrario, éstas cada día tienden a mejorar como consecuencia del constante intercambio que se experimenta entre el emisor y receptor. (Kramer et al., 2000, citado por Contreras, 2013, p.25)

Candea y Candea (2005, citado por Arsith, 2014) señala que dentro de la organización es esencial lograr una comunicación efectiva, que ocurre cuando las personas correctas obtienen la información correcta a

tiempo con ello se evita rumores y malentendidos por la circulación de información entre los diversos actores de una organización.

Rebeil y RuizSandoval (2000) en el libro del poder de la comunicación en las organizaciones señalan que los destinatarios primordiales de la comunicación gerencial son aquellas personas que cumplen con las funciones de gerentes en las organizaciones y gira en torno a las necesidades y deseos de la parte gerencial de las empresas. Esas necesidades y deseos son las funciones y roles que todo directivo realiza.

Así también Rojas y Arapé, (1999) señala que los Directivos deben ser comunicadores de excelencia para impulsar el buen desempeño de los colaboradores al interior de la organización. Por lo que la aceptación plena del papel de la comunicación como determinante del desarrollo de la actividad en las organizaciones es reconocer y actuar sobre lo que se sabe: 1) que la potencia de la visión está en los efectos de su comunicación 2) que una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común y 3) que gran parte cuantitativa y cualitativa de la acción directiva se basa en los procesos de comunicación.

Por lo que Vlăduțescu, Budică, Dimitri y Stănescu (2015) en un artículo sobre las funciones de la comunicación gerencial sostiene que cada gerente debe desarrollar y promover una política basada en un sistema de comunicación que le permita ajustar continuamente la estructura y el proceso organizativo a las condiciones permanentemente

cambiantes. En las organizaciones, especialmente en el sector público, la comunicación no se logra en el mejor de los casos, debido a la excesiva burocracia que hace que un elemento informativo pase por muchas etapas jerárquicas hasta que llegue al destinatario.

2.2.1.2. ¿Quién dirige una organización?

En una organización existen diferentes tipos de administradores o por nomenclatura definirse como gerentes que se ubican en los tres niveles organizacionales: alto, medio y bajo. Bateman y Snell (2009) describe a cada uno de ellos:

a) Administradores de alto nivel son los ejecutivos superiores de una organización y son los responsables de la dirección general. Se denominan con mucha frecuencia administradores estratégicos, y se supone que deben enfocarse en temas de largo alcance y enfatizar la supervivencia, el crecimiento y la eficiencia general de la organización.
b) Administradores del nivel medio son responsables de traducir las metas generales y de desarrollar los planes de los administradores estratégicos en objetivos y actividades concretas. El papel del administrador de nivel medio es el de un controlador administrativo que elimina la brecha entre los niveles altos y bajos. Los administradores de nivel medio toman los objetivos corporativos y los desglosan en objetivos de unidades de negocios; arman planes de unidades de negocios separadas de las unidades que se encuentran por debajo de ellos para la revisión corporativa de mayor nivel; y sirven como eslabones de la comunicación interna, interpretando y

transmitiendo las prioridades de la dirección general hacia abajo, a la vez que canalizan y traducen la información de los niveles más bajos hacia arriba.

c) Administradores de nivel operativo o básico son los que actúan en los niveles inferiores y supervisan las operaciones de la organización. Tienen, con frecuencia, nombres como supervisor o gerente de ventas. Se involucran directamente con los empleados que no pertenecen a la dirección e implementan planes específicos desarrollados por los directores de nivel medio. Este papel es de suma importancia en la organización, ya que los administradores operativos son el vínculo entre la administración y el personal no administrativo.

Los directivos realizan trabajos con diversas características que según Mintzberg (1983, como se citó en Diez de Castro et al, 2002) se resume en que el directivo tiene que atender un volumen de trabajo enorme a un ritmo realmente agotador, atiende asuntos diversos que requieren de atención inmediata, se centra en actividades de suma importancia, se comunica principalmente por medios de comunicación verbales y está en constante interacción con otras personas. Es decir para poder ocuparse de la organización el directivo se vale principalmente de la comunicación.

2.2.1.3. La comunicación para un gerente

La comunicación es la herramienta fundamental que todo directivo necesita para ejercer sus funciones directivas cabalmente. Para Robbins y Coulter (2010) es “la transferencia y comprensión de significados; (…)

esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo" (p.314), por lo que en una organización donde se trabaja con personas en busca del logro de objetivos organizacionales es indispensable lograr una comunicación oportuna que no basta con transferencia de información sino más bien la comprensión de la información y su posterior aplicación eficiente. "La comunicación es parte esencial del trabajo de cualquier directivo. Sin una buena labor de comunicación, el directivo es incapaz de poder ejercitar correctamente cualquiera de las funciones administrativas" (Diez de Castro et al, 2002, p.588).

> Por tanto, los directivos o los gerentes deben entender que dentro de la empresa debe existir una dinámica entre la comunicación y el personal, de manera que los trabajadores estén conscientes de los propósitos que tiene la empresa y que al mismo tiempo, tengan una motivación y un ambiente con recursos para que desarrollen la capacidad de cumplir condichos propósitos. (Bustamante, 2019, p.10)

Kursh (1971, citado por Robbins y Coulter, 2005) señala que muchas veces el comunicador define erróneamente la buena comunicación como un acuerdo con el mensaje en vez de un entendimiento claro del mensaje. Podemos estar en desacuerdo por los temas que se debaten pero si existir un buen entendimiento de los temas en desacuerdo. Es necesario que se entienda la información que comunicamos.

2.2.1.4. Comunicación Gerencial como parte de la Comunicación Organizacional

Diversos autores han realizado su contribución para explicar y dar a conocer sobre la comunicación en las organizaciones. La comunicación

gerencial no surge como un proceso aislado sino más bien forma parte de un sistema de comunicación organizacional.

Es así que Nosnik (1995, citado por Castro, 2004) señala que la comunicación organizacional se compone por un conjunto de procesos, géneros o plataformas de comunicación que forman parte de un Plan General de Comunicación de una empresa o institución y contribuyen a crear un ambiente rico en información que les permite lograr su misión y objetivos. Estos procesos son:

a) La comunicación corporativa.
b) La comunicación directiva.
c) La comunicación gerencial.
d) La comunicación administrativa.
e) Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación.
f) La comunicación personal efectiva.
g) Las comunicaciones para la competitividad organizacional.
h) Las comunicaciones comerciales.
i) La comunicación y la crisis de percepción pública

Como podemos ver el autor Nosnik coloca a la comunicación gerencial como parte de los procesos productivos para lograr una efectiva gestión de la comunicación organizacional cuya función o contribución al todo o sistema organizacional es reforzar el alto desempeño y la identificación de grupos en los equipos.

Autores como Horacio Andrade y Maria Antonieta Rebeil explican la conceptualización de comunicación organizacional en donde la principal diferencia entre comunicación organizacional y comunicación gerencial radica en que la primera intercambia información con el todo de la organización y la segunda está concentrada en lograr un alto desempeño de sus colaboradores. Ambos confluyen en la contribución para lograr el éxito de una organización sea está una empresa o institución. Por tanto:

Horacio (1991, citado por Valle, 2005) señala que la comunicación organizacional es un fenómeno que se da en toda o cualquier organización constituyendo un proceso social de mayor importancia, así también es una práctica profesional que usa un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (intra), entre organizaciones (inter) y la organización y su medio ambiente; y Rebeil (1998, citado por Valle, 2005) sustenta que la comunicación organizacional es un conjunto de cuatro campos profesionales: La comunicación de negocios, comunicación gerencial, comunicación corporativa o institucional y comunicación organizacional, la similitud entre ellos es la transmisión de información y la diferencia se concentra en la interrelación con el receptor. Como vemos la comunicación organizacional es bastante amplio que por muchos años investigadores han dedicado la vida en su estudio, del cual la comunicación gerencial forma parte y debe ser estudiado como parte de y no aislado al resto de la organización.

2.2.1.5. La comunicación gerencial y su relación con la organización

Robbins y Coulter (2010) señala que para que una organización funcione necesita un conjunto de informaciones en el momento oportuno, esta necesidad de información se hace crítico en el personal para el ejercicio de sus funciones, entendiendo que la comunicación gerencial no es facultativo para algunos temas, se comunica todo lo que implica a la organización, es necesario que los directivos o gerentes desarrollen buena destrezas de comunicación teniendo en cuenta que estas habilidades no los vuelve de por sí solo exitosos, pero que sin embargo con destrezas ineficaces de comunicación conducen a un flujo continuo de problemas.

Un caso muy particular es el presentado por Whetten y Cameron (2011, citado por Contreras, 2013) de la Council of Comunication Management quienes elaboraron un estudio en el año 1996 a 8000 empresas norteamericanas donde encontraron que al interior del 85% de las organizaciones estudiadas se presentaban grandes problemas de desempeño, clima y motivación organizacional debido a la mala calidad de la comunicación gerencial que existía entre los líderes y seguidores de dichas compañías y esta culpabilidad fue trasladada de los directivos hacia los subordinados aludiendo que son estos últimos son quienes no contaban con la competencia de establecer comunicaciones interpersonales fluidas, abiertas y efectivas para solucionar de forma rápida los problemas funcionales.

La comunicación es clave para el ejercicio de la Dirección y debe implementarse en los programas de formación de directivos y gerentes. Por años se ha dejado la preparación en comunicación solo para oradores, comunicadores o periodistas y no como una herramienta para el gerente y que a través de los años ha ido cobrando importancia y hoy es indispensable para una organización con objetivos y metas claras (Fulk, 1991 y Sonrenson, 1990, citado por Rojas y Arapé, 1999).

2.2.1.6. Los Gerentes en las Municipalidades

Ley N° 27972 Artículo 8° señala que la administración municipal está integrada por funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad están conformadas por La Municipalidad Provincial de Padre Abad, Municipalidad Distrital de Neshuya, Irazola, Curimaná y Alexander Von Humboldt. La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control recurrente y posterior. (Artículo 26°, Ley N° 27972). Cada municipalidad en la provincia de Padre Abad tiene una estructura orgánica definida mediante el establecimiento de gerencias en cada nivel organizacional.

2.2.1.7. Dimensiones

> Para crear ese ambiente que propicie el alto desempeño productivo de los equipos de trabajo en la organización, Abraham Nosnik señala que la comunicación gerencial debe desplegar dos procesos en paralelo. Al primer proceso denomina infraestructura para el trabajo y al segundo, procesos de apoyo. (2001, citado por Castro 2013, p.124)

Infraestructura para el trabajo

Nosnik (2001) describe a la infraestructura para el trabajo como todo aquello que los gerentes necesitan para lograr una comunicación gerencial que logre sus propósitos y que consiste en cinco fuentes de recursos:

a) Recursos humanos capaces y capacitados

Esta referido al conjunto de personas que estimamos son capaces y están (o deberían estar) capacitadas para desarrollar funciones específicas demandadas por la organización para los puestos que ocupan.

b) Recursos de clima laboral

Se concibe este recursos como la atmósfera o ambiente para llevar a cabo el trabajo individualmente y en equipo, que también constituye un recurso pues puede facilitar u obstaculizar la realización de las tareas de los individuos y de los equipos (por cierto, el recursos de clima, atmósfera o ambiente de trabajo lo establecen las cabezas de cada uno de los equipos y unidades organizacionales).

c) Recursos materiales

Son aquellos insumos para el trabajo, capital o recursos financieros, tecnología dura o equipo tecnológico (hardware) e instalaciones y oficinas.

d) Recursos de gestión: tiempo y conocimiento (know-how)

Se refiere a la forma en que se lidera estratégica y operativamente la organización y cada una de sus unidades y equipos. Es decir al conocimiento de cómo llevar a cabo los procesos y operaciones de

nuestro puesto y función, la administración efectiva del tiempo y la innovación del trabajo.

Procesos de apoyo

Según Nosnik (2001) los procesos de apoyo para poder aprovechar mejor la infraestructura disponible incluyen:

a) Comunicación oportuna

La comunicación oportuna de la información significa que ésta llegue antes de tomar las decisiones en cada puesto que se requiere.

b) Información veraz y relevante

La información debe ser concordante al tipo de problema que se pretende resolver.

c) Educación y entrenamiento

La educación se refiere a la formación del personal a la luz de la conducta ejemplar de los líderes de la organización, y el entrenamiento se refiere más al dominio de rutinas técnico-científicas en la misma.

d) Motivación

Tiene que ver con la búsqueda de retroalimentación crítica de parte del sistema de jefatura para permitir innovar, desde su ámbito, al personal y de ahí derivar motivación por el impacto directo que éste tiene en el sistema productivo y los procesos que le tocan administrar.

e) Estadísticas

Se refiere al lenguaje cuantitativo de la información que se maneja en el área o unidad organizacional cuyo uso honesto y objetivo nos permite tomar decisiones específicas para mejorar los procesos organizacionales.

2.2.2. Desempeño en las funciones de los servidores

Katz y Kahn (1971, citado por Chiavenato, 2007) explica que las organizaciones delinean su estructura formal, definen departamentos, puestos y el conjunto de funciones por cada una de ellas y que para funcionar adecuadamente necesitan que las personas estén en sus puestos de trabajo y sean capaces de desempeñarse en las funciones para los cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Y "(…) la organización no utiliza íntegramente al individuo, no emplea todas sus potencialidades, sino sólo algunas de sus conductas que son las más relevantes para el desempeño de su función" (p.199).

> (…) un papel o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden serle comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Dentro de esta visión, se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, (…). En suma, la organización es un sistema de funciones. (Chiavenato, 2007, p.199)

Henri Fayol creador de la Teoría clásica de la administración destaca que toda empresa cumple seis funciones: las funciones técnicas relacionadas con la producción de bienes o servicios de la organización; funciones financieras relacionada con la búsqueda y gestión de capital; funciones de seguridad relacionada con la protección y preservación de los bienes y las personas; funciones contables relacionada con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas; y las funciones administrativas relacionada con la integración de las funciones anteriores

en la dirección, estas coordinan y sincronizan las demás funciones de la organización (Chiavenato, 2006).

Dichas funciones se llevan a cabo a través del desempeño de los miembros de una organización, Chiavenato (2000) afirma que “El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos individuales” (p.359), por lo que cada miembro de la organización pondrá su mayor esfuerzo en las funciones del puesto que ocupa usando un medio que le permita alcanzar sus objetivos individuales siendo este un buen desempeño de acuerdo a los requisitos que exige el puesto de trabajo, porque “la palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto” (Rodríguez, 2007, p.357), en donde las tares son el conjunto de funciones que un ocupante de un puesto realiza y que requieren de ciertas habilidades para realizarlas.

Según Chivavenato (2007) el desempeño en un puesto de trabajo es situacional que varía de una persona donde cada uno hace una relación costo beneficio para determinar el esfuerzo que vale la pena hacer en función al valor de las recompensas que recibe a cambio y también varía en función de las habilidades y capacidades que posea el ocupante del puesto. El contexto actual es muy cambiante donde se necesita que las organizaciones sirvan en el medio donde se desarrollan, Chiavenato (2009) remarca que “para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy,

el desempeño humano debe ser excelente en todo momento" (p.244), y que es uno de los aspectos centrales que las organizaciones miden, evalúan y monitorean en la actualidad sabiendo que un desempeño por debajo de la media es inaceptable (Chiavenato, 2009).

2.2.2.1. Dimensiones

En investigaciones realizados sobre qué aspectos se miden en la evaluación del desempeño autores como Borman y Motowidlo et al. (1993, citado por Gorriti, 2011) concluyeron que existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización y para cualquier trabajo: el desempeño de tarea, referido específicamente a los comportamientos asociados al puesto de trabajo, el desempeño contextual (también conocido como cívico), referido a los comportamientos que, no formando parte del puesto de trabajo, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y las conductas contra productivas, referido a comportamientos realizados por el trabajador que perjudican al logro de las metas organizaciones.

Para Koopmans et al. (2013, citado por Gabini y Salessi, 2016) el rendimiento laboral son aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales y que se encuentran bajo el control del individuo, consideró pertinente estudiar el rendimiento laboral en base a tres dimensiones: rendimiento en la tarea que comprende las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto, rendimiento en el contexto que abarca aquellas actividades direccionadas a mantener el ambiente

interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico y comportamientos contra producentes que incluyen toda acción intencional por parte de un miembro de la organización contraria a los legítimos intereses de la misma. La variable desempeño de las funciones de los servidores tiene relación con la dimensión Desempeño de la tarea por lo que para el desarrollo de la presente investigación se trabajará de acuerdo a esta dimensión.

Desempeño de la tarea

Borman y Motowidlo (1993, citado por Gorriti 2011) describieron al desempeño de la tarea como aquellas funciones o tareas que los trabajadores ejecutan, son propias del puesto de trabajo y generan el producto o servicio que satisface las necesidades de la organización. El principal antecedente de esta dimensión es la aptitud cognitiva: conocimiento, destreza y hábito.

Koopmans et al. (2013, citado por Gabini y Salessi, 2016) trabajaron un instrumento para medir el rendimiento laboral en donde la dimensión rendimiento en la tarea incluye indicadores que miden el planeamiento y organización del trabajo, orientación a resultados, priorización del trabajo y eficiencia laboral:

a) Planeamiento del trabajo

Russsell Ackoff (1993, citado por Ossorio, 2003) señala que la planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción,

nos lleva hacia un futuro deseado y que no ocurren por sí solos. Las actividades que desarrollan los servidores según sea su naturaleza obedecen a objetivos previamente planteados con un resultado esperado evitando la improvisación y pérdida de tiempo. El trabajo a desarrollar debe ser diseñado previamente para el ocupante del puesto.

b) Organización del trabajo

Una organización realiza un conjunto de actividades que da como resultado la producción de un bien o un servicio, Heydebrand (1989, citado por Vargas, 2011) señala que para organizar el trabajo se debe tener en cuenta el número de personas que integran la organización, el objeto de trabajo, medio por el cual se realiza y el tiempo que llevará su ejecución, estructura administrativa para la división de las funciones y el control de ellos. Esta definición es clave para que un trabajador se desempeñe adecuadamente.

c) Orientación a resultados

Gibson et al. (2006, citado por Estaba, 2008) remarca que los buenos gerentes y supervisores deben saber estimular al personal para que su rendimiento sea cada vez más alto y alcance el máximo potencial. Los gerentes no deben esperar a que otro haga su trabajo, son ellos los gerentes quienes deben tomar la iniciativa y orientarlos hacia resultados mediante la fijación de metas, alentar al personas a aumentar sus conocimientos y promoviendo que superen cualquier defecto y rescatando las virtudes.

d) Priorización del trabajo

Una tarea es prioritaria cuando nos ayuda a cumplir con nuestro objetivo general. Muchas veces los trabajadores tienen sobrecarga de

trabajo que los sobrepasa y rinden a un nivel inferior de su capacidad y terminan frustrándose. Esto puede ocurrir porque se desconoce que tareas son prioritarias o aparecen interrupciones urgentes en la ejecución de las actividades planificadas. Por lo que es necesario lograr un equilibrio entre planificar las actividades y aquellas que requieren atención inmediata e incluso tomar acciones como delegar y así alcanzar mayor productividad. Para ayudar a solucionar problemas de esta naturaleza se puede usar la matriz de priorización (Canive, 2017). Las organizaciones municipales atienden diversos temas relacionados con el servicio al ciudadano que tiene múltiples necesidades, por lo que el trabajador es el quién enfrenta directamente por las demandas que hubieren sido presentadas y en muchos casos la respuesta a esas demandas toma demasiado tiempo o existe sobrecarga de trabajo y es allí la situación adecuada para priorizar. Existen diferentes criterios para establecer prioridades en el procesamiento de las órdenes de trabajo como: preferencia, importancia del cliente, fecha prometida de entrega, orden de llegada de los pedidos, disponibilidad de insumos, nivel de inventario, magnitud del pedido, margen de utilidad esperado, sencillez del trabajo y la rapidez de ejecución de la operación encomendada (Gibellini, 1992), que se ajustan según sea la naturaleza del trabajo.

e) Eficiencia laboral

Ramirez (1987) definió eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo rendimiento. Sin embargo la definición varía según lo que se pretenda medir, por lo que tenemos algunos puntos de vista: la eficiencia técnica

está relacionada con la clase de trabajo que ha de ser ejecutado, la idoneidad de los métodos a emplear en el proceso, instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos que se utilizan, los cuales deben conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima calidad; eficiencia administrativa relacionado con lograr un alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección, coordinación y control; y la eficiencia personal se refiere a la combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo en el trabajo, específicamente al "arte" de administrar.

John D. Millet (1956, citado por Ramirez, 1987) expuso en su libro "Management in the Public Service" que la eficiencia en la administración pública está relacionado con el "servicio satisfactorio, la ejecución responsable y el buen gobierno" (p.9). Aunque es difícil definir un servicio satisfactorio, podemos decir que significa: justicia y honestidad en la operación del trabajo gubernamental, dar el mismo tratamiento a todos, el servicio se presta sin discriminación de raza, color, religión u otros, el servicio debe ser prestado oportunamente, debe ser prestado en la cantidad, lugar y tiempo justo, el servicio debe tener continuidad con una asistencia permanente, significa también servicio progresivo buscando siempre mejorar en calidad y ejecución;una ejecución responsable del servicio público significa que la administración es bien dirigida, el buen administrador no trabaja solo, involucra a los grupos de interés de la entidad pública, tiene la obligación de superar los obstáculos, entender y resolver los problemas, usar la imaginación y fijar cada día nuevas metas que

alcanzar para prestar un mejor servicio; y un buen gobierno ejerce el poder sin sobrepasar los límites de su campo de acción, para que funcione se necesita de buenos líderes, buenos jefes, buenos directores, buenos trabajadores y así se logrará que las actividades en las organizaciones estén bien dirigidas.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

1. Comunicación Gerencial

> Es el conjunto de mensajes y flujos de información que ocurren entre la cabeza de un equipo y sus colaboradores, entre dichos colaboradores y la cabeza del equipo, y los colaboradores entre sí. El objetivo de este tipo de comunicación organizacional es aumentar en todo lo posible la efectividad, cohesión y "mística de grupo" de los individuos que colaboran entre sí y con otros individuos y equipos en la empresa o institución, para apoyar el cumplimiento de la misión y sus respectivas metas y tareas. (Nosnik, 2001, p.60)

2. Desempeño de la función

Chiavenato (2007) señala que bajo la lógica que la organización es concebida como un sistema de funciones, el desempeño de la función es la realización de un conjunto de actividades que la organización atribuye a un individuo y que ocupa una posición formal dentro de esta.

3. Función

> Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2007, p.203)

“Una función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización” (Chiavenato, 2007, p.199).

4. Puesto

Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. (…) se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. (Chiavenato, 2007, p.203)

Según Ley N° 30057 puesto es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.

5. Servidor

Servidor civil de carrera es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad (Ley N° 30057).

6. Gerente

Es el ocupante de un puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica definida de una municipalidad (Ley N° 27972).

“Gerente es alguien que consigue resultados trabajando con y por medio de otros. La fuerza de cualquier organización está determinada por la calidad de sus gerentes en todos los niveles organizacionales” (Tracy, 2014, p.3).

2.4. BASES EPISTÉMICOS

La presente investigación se centró en la comunicación gerencial, desde el enfoque que para cumplir con sus objetivos, entre ellos, de promover el alto desempeño de su equipo de trabajo, necesita disponer de un conjunto de recursos y condiciones que la organización puede crear y dotar. Por lo que concebimos a la comunicación gerencial como parte de la comunicación en una organización el cual se denomina comunicación organizacional.

La naturaleza sistémica de una organización por Russell L. Ackoff 1974

García y Alvarado (2007) en una traducción de la obra el Paradigma de Ackoff una Administración Sistémica del autor Russell L. Ackoff sostiene que una organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito común respecto del cual el sistema tiene una división funcional del trabajo; sus subconjuntos funcionalmente distintos pueden responder al comportamiento recíproco a través de la observación o la comunicación; y al menos un subconjunto tiene una función de control del sistema.

"Un sistema es un todo que consta de dos o más partes que satisface las cinco dimensiones siguientes" (Ackoff, 2000, citado por Castro 2004, p.9).

- Una organización constituyen sistemas porque sus partes como son: los niveles jerárquicos, áreas de trabajo, departamentos y actividades, uso de recursos y procesos productivos se organizan constituyendo un

todo para alcanzar conjuntamente un determinado propósito o función. Por el tipo de sector productivo al que pertenecen las organizaciones se desprenden las funciones.

- La municipalidad es una organización que pertenece al Estado con funciones y partes definidas cuyo propósito final es servir a la ciudadanía.
- “Un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales (…). El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado” (Ackoff, 2000, citado por Castro 2004, p.14).
- La municipalidad como organización está compuesta por diversas partes entre ellos las funciones que realizan los gerentes o directivos dentro de ella. La comunicación gerencial debe ser vista como parte las funciones de un área o departamento que contribuye al todo de la organización.
- Una organización puede considerar un subconjunto de partes que considera necesarias, pero insuficientes para llevar acabo funciones básicas.
- Las partes esenciales de un sistema conforman un conjunto interconectado que no producen efectos independientes.
- El comportamiento de al menos un subconjunto afecta al sistema como un todo.
- Las municipalidades están organizadas por gerencias cuyos ocupantes obtienen la denominación de gerente, de la forma como se desempeñe

cada gerente dirigiendo sus respectivas gerencias afectará positiva o negativamente al todo de la organización.

Teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano

Martin Serrano en el año 1981 comienza su preocupación por estudiar la comunicación y explicar su enorme valor estratégico para la vida social y el avance de muchas ciencias. Concibe a la herramienta fundamental para comprender el desarrollo de la vida humana y entender su historia y cultura para intervenir en ellas. Un punto focal para la construcción de esta teoría se centra en la distinción entre expresión y ejecución, entre actos ejecutivos y actos comunicativos. Es importante diferenciar entre interacciones a través de la comunicación de otras interacciones claramente no comunicativas, acentuando que no todo es comunicación (Martin, citado en Saiz, 2011).

Teniendo como base que la Comunicación Gerencial se da en un ambiente de organización y se constituye como un género de la comunicación organizacional. Partimos señalando la siguiente definición:

> Comunicar, en el sentido social, es algo más que informar; no es un puro decir, sino un decir algo alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y que la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogada en el cual se comparte algo. (Yepez Stork, 1996, citado en López 2006, p.99)

El lugar donde se desarrolla la comunicación en las organizaciones se dan en el día a día de sus labores de acuerdo a las funciones delegadas a cada trabajador, las cuales deben ser organizadas y dirigidas de tal manera que se refleje solidez en su estructura y en el manejo del

conocimiento para crear una cultura de comunicación entre sus miembros lo cual contribuirá a la producción del bien o servicio de la organización (Mohan, 1993, citado por López, 2006).

Así también en López (2006) se encontró a la comunicación organizacional como un sub campo de la disciplina de la comunicación derivado del campo de la comunicación pública, porque toda organización, sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca, tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa, empresa-mercado, respaldado por los aportes de Elton Mayo en 1972 creador de la teoría de Relaciones Humanas que dieron origen a una nueva concepción de la comunicación en las organizaciones mediante la comunicación entre empleadores y empleados, así como Abraham Maslow en 1982 dió grandes aportes a la comunicación en las empresas de donde surgió la relación comunicación-sinergia que se constituyó como uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones y un notable como Chester Barnard en 1959 identificó que cada miembro tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros surgiendo así la comunicación horizontal que interrelacionó a las comunicaciones que descendían de la gerencia (comunicación descendente) y aquellas que tenían origen en los mandos menores (comunicación ascendente) y además se encargaba de socializar y vivenciar los principios de la organización.

CAPÍTULO III

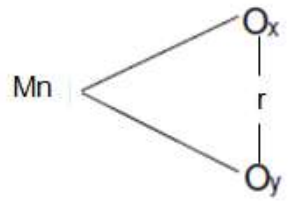
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el descriptivo correlacional. Descriptivo porque se describió las variables Comunicación Gerencial y Desempeño de la función ya que este tipo de estudio “busca analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Pineda, Dávila, Ortega y Quispe 2020, p. 187). Es correlacional porque se buscó conocer la relación entre las variables. La finalidad de un estudio de tipo correlacional "es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico" (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.98).

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación que se utilizó es no experimental de tipo transeccional o transversal correlacional. Estos diseños permitieron conocer el grado de relación entre las variables que se estudia (Pineda, Dávila, Ortega y Quispe, 2020, p.199). El esquema que se propone es el siguiente:



Mn: Muestra de trabajadores: gerentes, servidores y alcaldes

Ox: Comunicación Gerencial

Oy: Desempeño de las funciones de los servidores

r: Relación entre variables.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

"La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo" (Vara, citado en Pineda, Dávila, Ortega y Quispe, 2020, p.204).

La población estuvo conformado por trabajadores municipales compuesto por gerentes de los tres niveles organizacionales, servidores y alcaldes que se encuentran laborando en las cinco municipalidades en la provincia de Padre Abad que fueron un total de 476 distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 2. Población de estudio

Municipalidad	Gerentes	Servidores	Alcaldes	Total
Provincial de Padre Abad	30	98	1	129
Distrital de Neshuya	26	50	1	77
Distrital de Irazola	30	113	1	144
Distrital de Curimaná	30	25	1	56
Distrital de Alexander Von Humboldt	19	50	1	70
Total	135	336	5	476

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Muestra

La muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Se utilizó método de muestreo no probabilístico mediante el muestreo intencional. Pineda, Dávila, Ortega y Quispe, (2020) indica al respecto "que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística (p. 210).

La muestra estuvo conformada por un total de 121 distribuidos entre 58 gerentes, 58 servidores y 5 alcaldes que se encontraban laborando en sus respectivas oficinas, se excluyeron a los que se encontraban con licencias y/o fuera de su centro de labores en momento de realizar la encuesta. Se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 3. Muestra de estudio

Municipalidad	Gerentes	Servidores	Alcaldes	Total
Provincial de Padre Abad	13	13	1	27
Distrital de Neshuya	14	14	1	29
Distrital de Irazola	14	14	1	29
Distrital de Curimaná	8	8	1	17
Distrital de Von Humboldt	9	9	1	19
Total	58	58	5	121

Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra de alcaldes solo se logró entrevistar a 3 alcaldes. Lo que hace que la muestra se redujo a 119 en total.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se diseñaron tres instrumentos:

Instrumento 1: Cuestionario de la comunicación gerencial. Fue adaptado a los fundamentos de Nosnik (2001), consta de 45 ítem de formato tipo likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni es desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo) que evaluó las dimensiones o procesos: la infraestructura para el trabajo con sus indicadores recursos humanos capaces y capacitados, ambiente de trabajo para la realización de las tareas, recursos materiales disponibles, recursos de tiempo disponible y recursos de conocimiento para manejar la organización; y la dimensión procesos de apoyo con sus indicadores comunicación oportuna, información veraz y relevante para resolver problemas, educación y entrenamiento, motivación para la búsqueda de retroalimentación y manejo de información estadística, el mismo que fue dirigido a los gerentes de cinco municipalidades en la provincia de Padre Abad.

Instrumento 2: Cuestionario del Desempeño de la Función de los servidores. Fue adaptado de acuerdo a los fundamentos de Koopmans, et al. (2013, citado por Gabini y Salessi, 2016), consta de 25 ítems de formato tipo likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni es desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo) que evaluaron la dimensión del desempeño de la tarea conformada por los indicadores de Planificación y organización del trabajo, orientación a resultados, priorización del trabajo y eficiencia

laboral, el mismo que fue dirigido a los servidores de las cinco municipalidades en la provincia de Padre Abad.

Instrumento 3: Guía de entrevista estructurada. Que consta de 10 preguntas con respuestas abiertas lo cual permitió conocer la percepción de los jefes de pliego respecto de la relación entre la comunicación gerencial y desempeño de las funciones de los servidores.

Los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación mediante la técnica de juicio de expertos y prueba piloto para contrastar la validez interna de los instrumentos. La confiablidad se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach alcanzando valores de 0.87 para el instrumento 1 y 2 y 0.80 para el instrumento 3.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnica de recojo de datos

Para recoger la información se utilizó dos encuestas auto administradas de comunicación gerencial y desempeño de las funciones a la muestra de gerentes y servidores y cuyas respuestas fueron anónimas. Así también se utilizó la entrevista estructurada dirigida a los alcaldes de las municipalidades en la provincia de Padre Abad.

3.5.2. Procesamiento de datos

Se realizó la tabulación de las encuestas de ambas variables en el programa Microsoft Excel donde se registró las preguntas agrupadas en

dimensiones en forma horizontal y las respuestas de los sujetos en investigación en forma vertical codificado de acuerdo a la escala y luego fueron analizadas en el programa IBM SPSS Statistics Versión 25 Editor de datos y Visor en donde se hizo el análisis descriptivo por niveles y frecuencias. Así también se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (ver anexo 14 tabla 13) ya que el tamaño de la muestra es mayor a 50, donde se encontró que el p-valor < 0.05, lo que significa que los datos no siguen una distribución normal, por el cual se determinó aplicar estadísticas no paramétricas para variables cualitativas utilizamos el coeficiente de correlación Rho de Spearman en la correlación de variables y prueba e hipótesis.

Para la interpretación de la correlación de las variables se utilizó el baremo propuesto por Carrasquero (citado por Delgado, 2005) en la siguiente tabla:

Tabla 4. Categorías Spearman

Intervalo	Descripción
-1 y -0.96	Correlación negativa perfecta
-0.95 y -0.51	Correlación negativa fuerte
-0.50 y -0.11	Correlación negativa moderada
-0.10 y -0.01	Correlación nula
0 – 0	Correlación nula
0.01 – 0.10	Correlación positiva débil
0.11 – 0.50	Correlación positiva moderada
0.51 – 0.95	Correlación positiva fuerte
0.96 – 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Carrasquero (citado por Delgado, 2005)

3.5.3. Presentación de datos

La presentación de los datos se realizó mediante las tablas de distribución de frecuencias, gráfico de barras en columnas 3D y gráficos de dispersión simple por puntos para la prueba de hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

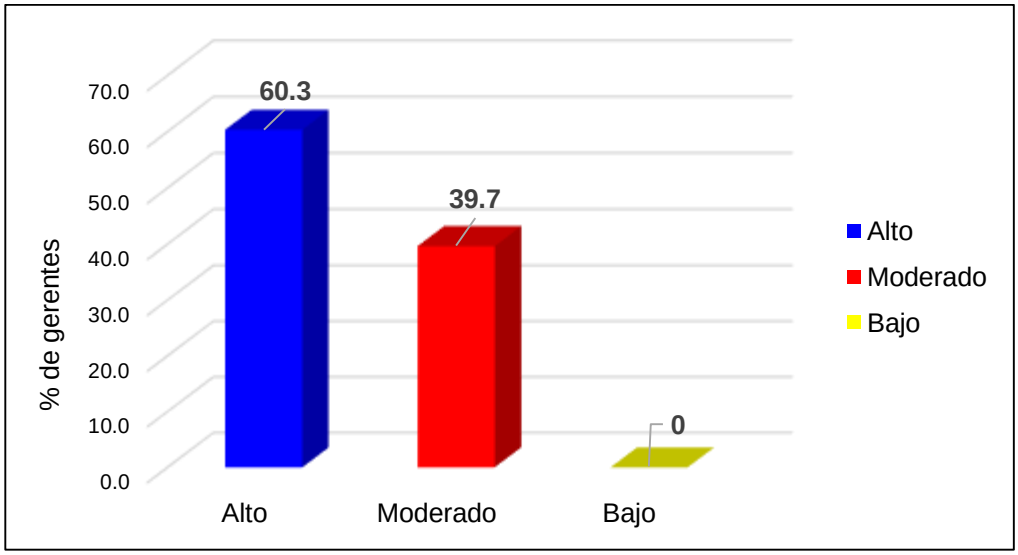
4.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES

Tabla 5. Puntajes porcentuales de la comunicación gerencial en las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021

Nivel	Escala	Fi	%
Alto	165 - 225	35	60.3
Moderado	105 - 164	23	39.7
Bajo	45 – 104	0	0
Total		58	100.0

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario de Comunicación Gerencial, 2021

Figura 1. Puntajes porcentuales de la comunicación gerencial



Fuente: Tabla 5

Descripción

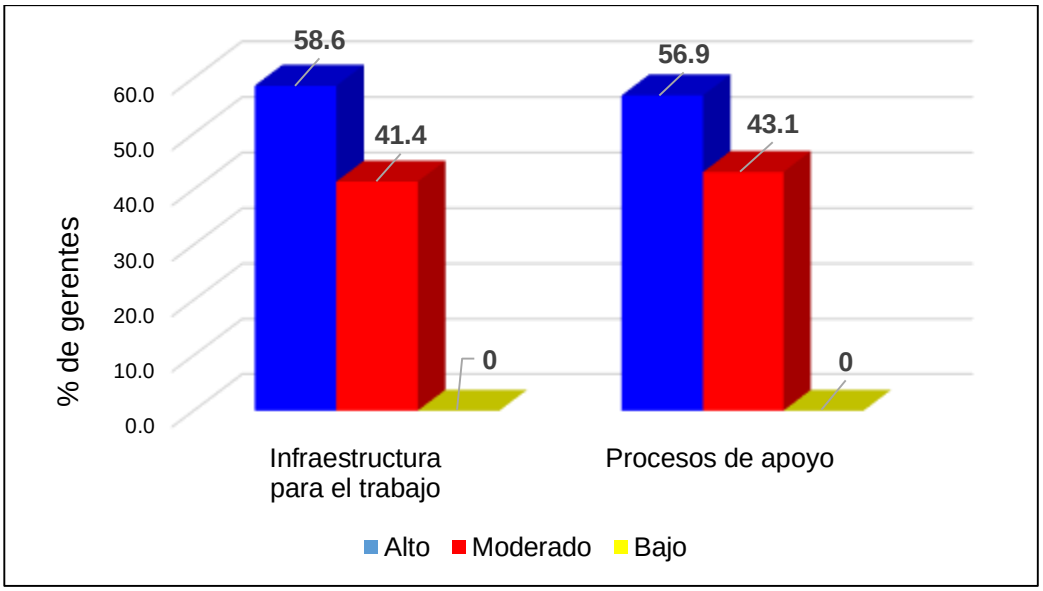
En la variable comunicación gerencial, tenemos que el 60.3% de los gerentes lo manifiestan como alto, el 39.7% como moderado y ninguno lo percibe como malo.

Tabla 6. Puntajes porcentuales por dimensiones de la comunicación gerencial en las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021

	Infraestructura para el trabajo			Procesos de apoyo		
Nivel	**Escala**	**fi**	**%**	**Escala**	**fi**	**%**
Alto	74 - 100	34	58.6	92 - 125	33	56.9
Moderado	47 - 73	24	41.4	59 - 91	25	43.1
Bajo	20 - 46	0	0	25 - 58	0	0
Total		58	100.0		58	100.0

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario de Comunicación Gerencial, 2021

Figura 2. Puntajes porcentuales por dimensiones de la comunicación gerencial



Fuente: Tabla 6

Descripción

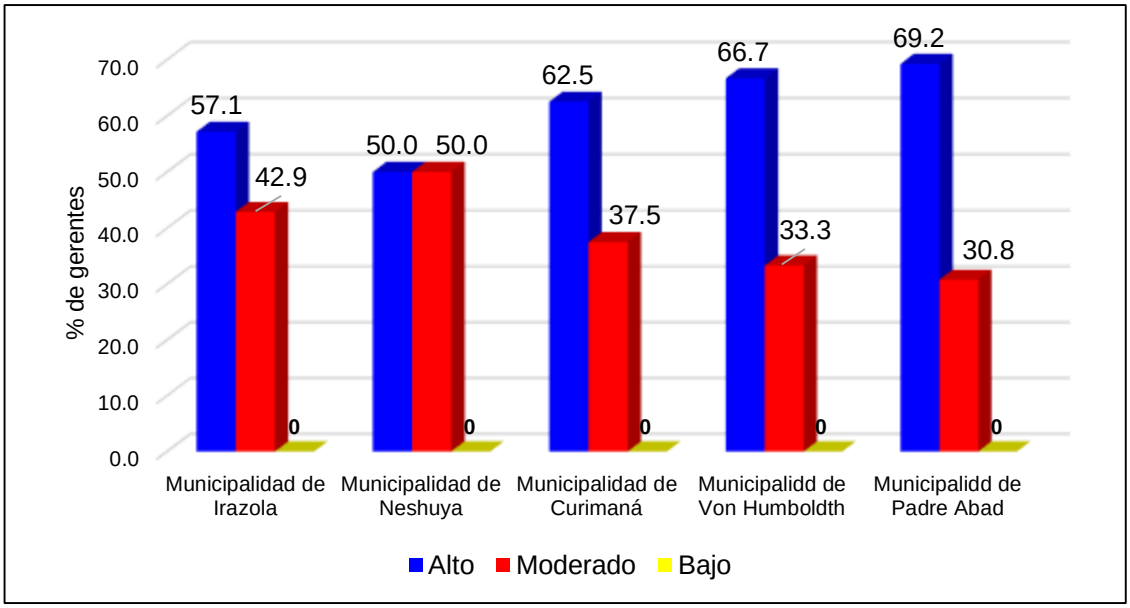
La dimensión infraestructura del trabajo obtiene un puntaje de alto por el 58.6% y moderado por el 41.4% de los encuestados. Así también la dimensión procesos de apoyo obtiene un puntaje de alto por el 56.9% y como moderado por el 43.1% de los encuestados. Para ambos casos no encontramos puntaje de bajo.

Tabla 7. Puntajes porcentuales por municipalidad de la comunicación gerencia, 2021

Nivel	Escala	Municipalidad de Irazola		Municipalidad de Neshuya		Municipalidad de Curimaná		Municipalidd de Alexander Von Humboldt		Municipalidd de Padre Abad	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%
Alto	165 – 225	8	57.1	7	50.0	5	62.5	6	66.7	9	69.2
Moderado	105 - 164	6	42.9	7	50.0	3	37.5	3	33.3	4	30.8
Bajo	45 - 104	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		14	100.0	14	100.0	8	100.0	9	100.0	13	100.0

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario de Comunicación Gerencial, 2021

Figura 3. Puntajes porcentuales por municipalidad



Fuente: Tabla 7

Descripción

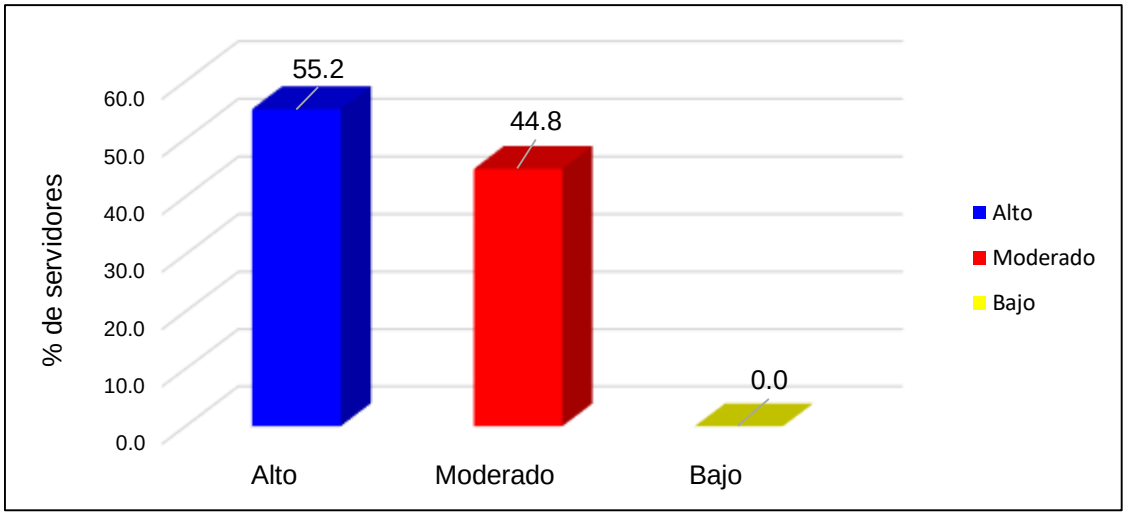
En la municipalidad de Padre Abad, Curimaná y Von Humboldht se obtuvo un puntaje de alto por el 69.2%, 62,5% y 66,7% de los encuestados respectivamente. En las municipalidades de Neshuya 50% e Irazola 57,1% siendo puntaje de alto para la comunicación gerencial.

Tabla 8. Puntajes porcentuales del desempeño de las funciones en los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad, 2021

Nivel	Escala	fi	%
Alto	92 – 125	32	55.2
Moderado	59 – 91	26	44.8
Bajo	25 – 58	0	0.0
Total		58	100.0

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario desempeño de la función de los servidores, 2021

Figura 4. Puntajes porcentuales del desempeño de las funciones de los servidores



Fuente: Tabla 8

Descripción

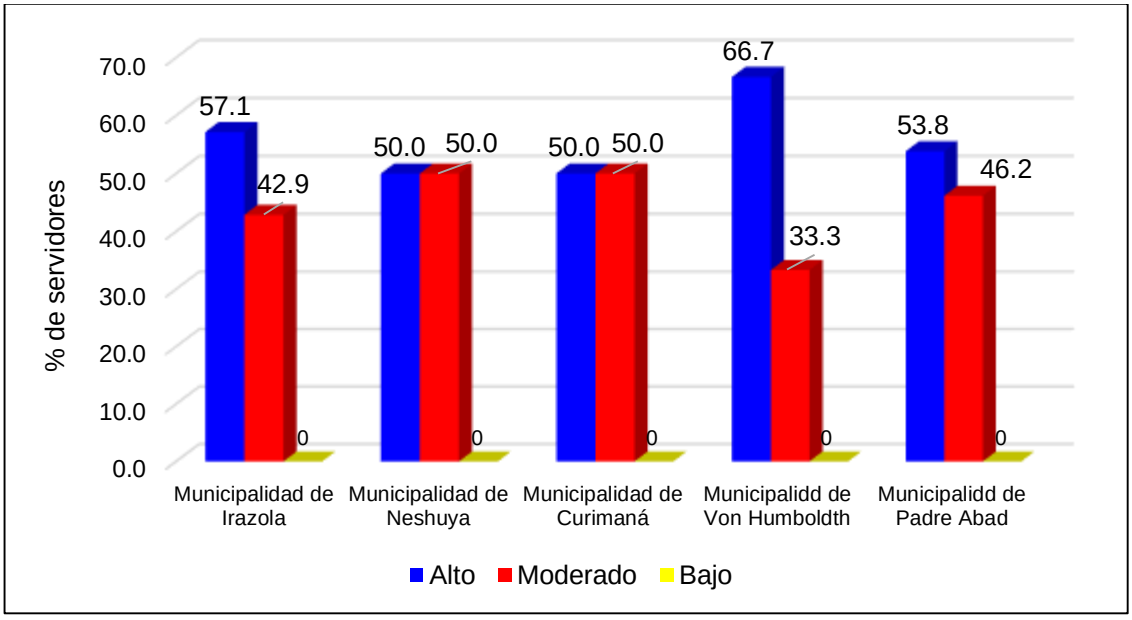
Con respecto a la variable desempeño de la función, tenemos que el 55.2% de los servidores lo manifiestan como alto, el 44.8% como moderado y ninguno como malo.

Tabla 9. Puntajes porcentuales por municipalidad del desempeño de las funciones, 2021

Nivel	Escala	Municipalidad de Irazola		Municipalidad de Neshuya		Municipalidad de Curimaná		Municipalidad de Alexander Von Humboldt		Municipalidad de Padre Abad	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%
Alto	92 - 125	8	57.1	7	50.0	4	50.0	6	66.7	7	53.8
Moderado	59 - 91	6	42.9	7	50.0	4	50.0	3	33.3	6	46.2
Bajo	25 - 58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		14	100.0	14	100.0	8	100.0	9	100.0	13	100.0

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario desempeño de la función de los servidores, 2021

Figura 5. Puntajes porcentuales por municipalidad del desempeño de las funciones



Fuente: Tabla 9

Descripción

La municipalidad de Alexander Von Humboldt dio como resultado de alto por un 66.7% y 33.3% de moderado en el desempeño de sus funciones, seguido de la municipalidad de Irazola con un 57.1% de alto y un 42.9% de moderado, la municipalidad de Padre Abad obtuvo de 53.8% de alto y 46.2% de moderado en

el desempeño de sus funciones. Así también la municipalidad de Neshuya y Curimaná obtuvieron un puntaje de alto por el 50% y moderado por el 50% de sus servidores en el desempeño de sus funciones respectivamente.

En cuanto a los resultados de la entrevista realizada a los jefes de pliego se tiene lo siguiente:

a) El 100% de los alcaldes coinciden en que la comunicación gerencial tiene relación con el desempeño de los servidores en las municipalidades. Debido a que las coordinaciones con los gerentes es permanente en los trabajos que por su naturaleza realizan. Sin embargo consideran que se debe mejorar la comunicación entre jefe y subordinado, ya que muchas el personal ha saltado el nivel de autoridad para acudir directamente al despacho de alcaldía para tratar temas que pueden coordinarse o resolver en la misma oficina donde trabaja.
b) El 100% de los alcaldes manifestaron que los gerentes reciben constantes capacitaciones en temas técnicos y de gestión, pero que sin embargo ninguno de las capacitaciones brindadas han estado orientadas a mejorar la comunicación con sus subordinados.
c) El 50% de los alcaldes manifestaron que el tipo de comunicación que prima en su entidad es la comunicación verbal y escrita y el otro 50% señalaron que se comunican principalmente a través de las reuniones de trabajo.
d) El 100% de los alcaldes señalaron que los gerentes cuentan con los recursos humanos capaces y capacitados, buen clima laboral, recursos materiales y de gestión a un nivel aproximado de 80% que permite a los gerentes comunicarse adecuadamente. Sin embargo destacaron que muchas veces se percibe un clima laboral hostil en algunas oficinas, lo cual

dificulta una efectiva comunicación entre jefe y subordinado, justificaron que ello se debe a la diferencia de afinidad política que tiene cada miembro que conforma las oficinas en mención.

e) Para el 100% de los alcaldes la comunicación entre gerentes y subordinados es moderada.

f) El 50% de los alcaldes manifestaron que las reuniones de trabajo son programadas y circunstanciales, y el otro 50% las reuniones son circunstanciales de acuerdo a la situación que se presenta. Todos coinciden en que las reuniones de trabajo si ayuda a resolver problemas y une más a los equipos de trabajo.

g) Todos los alcaldes coinciden que cuentan con gerentes profesionales, capaces y que si cuentan con habilidades para comunicarse pero no a un 100%, es decir necesitan capacitación que los ayude a comunicarse de manera productiva.

h) El 100% de los alcaldes califican el desempeño en funciones de los servidores de moderado, alegaron que todo personal tiene debilidades en el cual baja su desempeño.

i) El 100% de los gerentes manifestaron que si observaron malestar en algunos usuarios, ante ello priorizan la atención a aquellos que vienen de caseríos u otros lugares alejados. Alegaron ser conscientes que no se puede agradar a todos.

j) El 100% de los alcaldes manifiestan que están aprendiendo a usar nuevas plataformas para trabajo remoto y acostumbrarse a trabajar bajo los protocolos de bioseguridad.

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Prueba de Hipótesis general

Hi: La comunicación gerencial tiene una relación significativa en el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad, 2019.

Ho: La comunicación gerencial no tiene una relación significativa en el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad, 2019.

Relación general

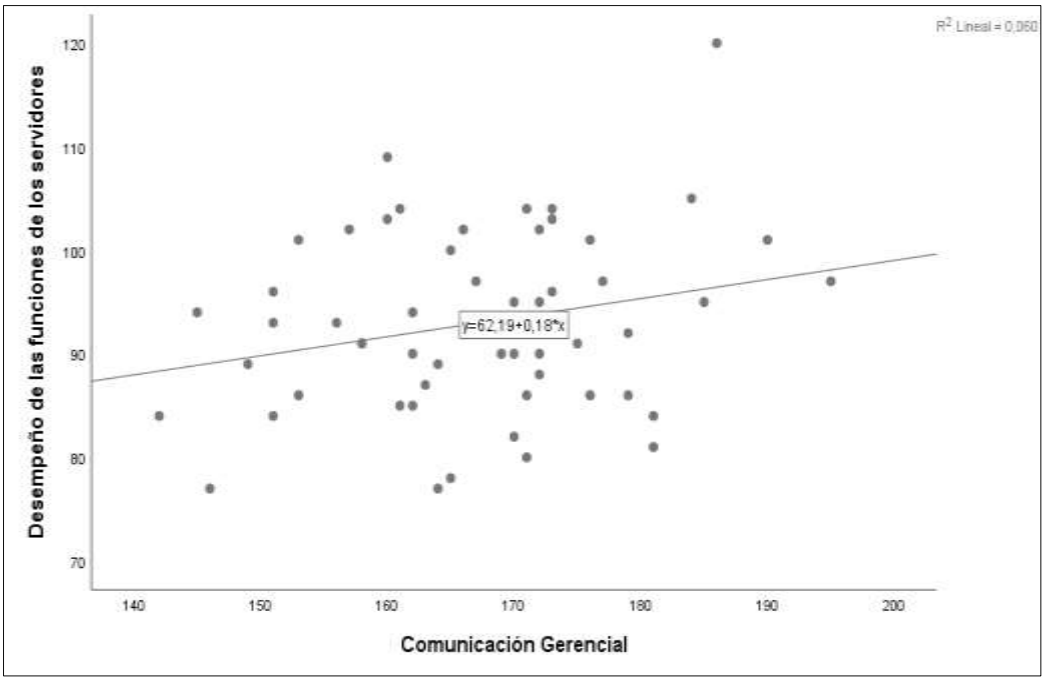
Tabla 10. Relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021

		Comunicación Gerencial	Desempeño de las funciones
Comunicación Gerencial	Correlación Rho de Spearman	1.000	,326*
	Sig. (bilateral)		0.013
	N	58	58
Desempeño de las funciones	Correlación Rho de Spearman	,326*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.013	
	N	58	58

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario comunicación gerencial y desempeño de la función de los servidores, 2021

Figura 6. Relación entre la comunicación gerencial y desempeño de las funciones



Fuente: Tabla 10

Decisión

Existe relación moderada entre la comunicación gerencial y el desempeño de los servidores en las municipalidades de la provincia de Padre Abad, así lo demuestra la prueba de Coeficiente de correlación Rho de Spearman que dio como resultado 0.326; siendo una correlación significativa de acuerdo al sig. bilateral de 0.013<0.05; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específica 1: Infraestructura para el trabajo y desempeño de las funciones de los servidores

Hi: La comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo tiene una relación significativa con el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad en el año 2019.

Ho: La comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo no tiene una relación significativa con el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad en el año 2019.

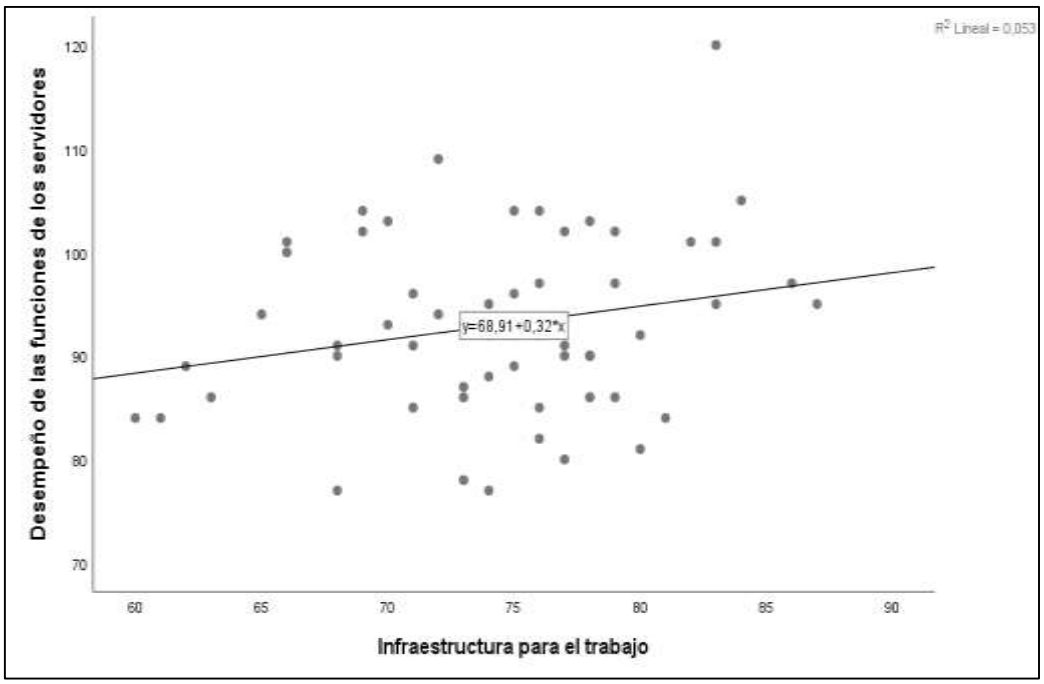
Tabla 11. Relación entre la infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021

		Infraestructura para el trabajo	Desempeño de las funciones
Infraestructura para el trabajo	Correlación Rho de Spearman	1.000	,309*
	Sig. (bilateral)		0.018
	N	58	58
Desempeño de las funciones	Correlación Rho de Spearman	,309*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.018	
	N	58	58

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario comunicación gerencial y desempeño de la función de los servidores, 2021

Figura 7. Relación entre la infraestructura para el trabajo y desempeño de las funciones



Fuente: Tabla 11

Decisión

Existe relación moderada entre la infraestructura para el trabajo y el desempeño de los servidores en las municipalidades de la provincia de Padre Abad, así lo demuestra la prueba de Coeficiente de correlación Rho de Spearman que dio como resultado 0.309; siendo una correlación significativa de acuerdo al sig. bilateral de $0.018<0.05$; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específica 2: Procesos de apoyo y desempeño de las funciones de los servidores

Hi: Existe una relación significativa entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de

los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

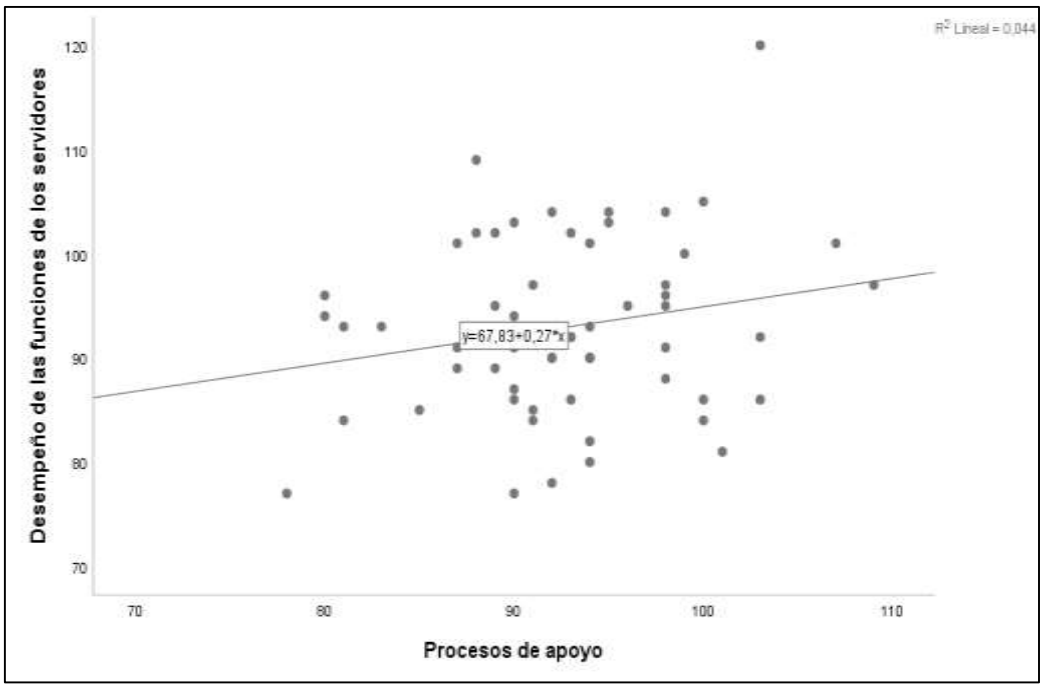
Ho: No existe una relación significativa entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.

Tabla 12. Relación entre los procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la Provincia de Padre Abad, 2021

		Procesos de apoyo	Desempeño de las funciones
Procesos de apoyo	Correlación Rho de Spearman	1.000	-0.012
	Sig. (bilateral)		0.930
	N	58	58
Desempeño de las funciones	Correlación Rho de Spearman	-0.012	1.000
	Sig. (bilateral)	0.930	
	N	58	58

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario comunicación gerencial y desempeño de la función de los servidores, 2021

Figura 8. Relación entre los procesos de apoyo y el desempeño de las funciones



Fuente: Tabla 12

Decisión

No existe una relación significativa entre los procesos de apoyo y el desempeño de los servidores en las municipalidades de la provincia de Padre Abad, así lo demuestra la prueba de Coeficiente de correlación Rho de Spearman -0.012; siendo este resultado una correlación no significativa ya que la significación bilateral es 0.930>0.05; por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De la tabla 5 se observó que un 60.3% de los gerentes describieron a la comunicación gerencial como alto y un 39.7% de moderado, lo que significa que existe un constante flujo de información entre colaboradores y jefes de equipo, y trabajadores entre sí como lo describió Nosnik (2001). Contrastando con la tabla 8 un 55.2% de los servidores manifestaron un desempeño en sus funciones como alto y un 44.8% de moderado, deduciendo que ambas variables tienen una relación, la cual se comprobó con la prueba de hipótesis general en la tabla 10 que nos indicó que existe una relación moderada entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores en las municipalidades en la provincia de Padre Abad, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.326; siendo una correlación significativa por lo que se aceptó la hipótesis de investigación. Estos resultados se sustentan en lo manifestado por Nosnik (2001) que señala que la comunicación gerencial hace posible que una organización cumpla con su misión a través del desempeño de sus colaboradores ya sea de una empresa o institución y refuerza el alto desempeño de los colaboradores y la identificación de grupos en los equipos. Así también Rojas y Arape (1999) afirma que los directivos deben ser comunicadores de excelencia para impulsar el desempeño de sus colaboradores al interior de su organización. Por los resultados mostrados podemos decir que los gerentes de estas instituciones usan la comunicación como una herramienta que contribuye con el desempeño de sus colaboradores. Muy de acuerdo con Bustamante (2019) que señala que la comunicación gerencial es una herramienta de trabajo que permite a todo gerente o directivo conocer al recurso humano con los que

trabaja, evaluar su desempeño, motivarlos, transmitir información e ideas para lograr cumplir con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo para que junto a su equipo alcancen su máximo desempeño. Teniendo a la comunicación gerencial como parte de la comunicación organizacional (Nosnik, 1995, citado por Castro 2004), Tumbaco (2013) llegó a la conclusión que la comunicación organizacional influye en el desempeño de los colaboradores debido a que se constituye como un medio formal de transmisión de los objetivos y expectativas que los jefes o niveles jerárquicos superiores tienen sobre el desempeño de sus subordinados.

En la tabla 6 observamos que el 58.6% de los gerentes dieron un puntaje de alto a la infraestructura para el trabajo y un 41.4% de moderado. La tabla 11 nos muestra una relación moderada entre la dimensión infraestructura para el trabajo y variable desempeño de las funciones de los servidores, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.309, siendo una correlación significativa por lo que se aceptó la hipótesis de investigación. De estos resultados asumimos que los gerentes de las organizaciones municipales estudiadas cuentan con todos los recursos necesarios para alcanzar sus propósitos. Al respecto Nosnik (2001) describe a la infraestructura para el trabajo como todo aquello que los gerentes necesitan para lograr una comunicación gerencial que logre sus propósitos como recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión. Invertir solo en infraestructura con los procesos de apoyo adecuados genera buenos resultados. Sin embargo la infraestructura por sí sola no funciona adecuadamente sino cuenta con los procesos de apoyo. Castro (2004) en su investigación llegó a la conclusión que centrar la atención en los recursos

materiales como instalaciones y tecnologías y descuidar aspectos internos de como gestión, clima laboral, comunicación oportuna, retroalimentación, motivación, entre otros aspectos que forman parte de la infraestructura para el trabajo y los procesos de apoyo, ocasiona grandes problemas como falta de claridad en la definición de los puestos y responsabilidades de cada departamento, diversidad de criterios de cómo debe fluir la información, clima laboral defensivo, falta de habilidad para expresarse verbal o escrito, falta de congruencia entre lo que se comunica y lo que se hace, falta de información al personal acerca de las metas u objetivos y la información no fluye oportunamente. Así también Bustamante (2019) señala que es indispensable dotar de recursos para un buen proceso comunicativo en el interior de la organización.

Ante ello precisamente en la tabla 6 el 56.9% de los encuestados señalan a los procesos de apoyo como alto y un 43.1% de moderado. Estos resultados nos mostraron que las entidades estudiadas cuentan con los procesos de apoyo que permite a los gerentes aprovechar mejor la infraestructura disponible para comunicarse con su personal. Ello se sustenta con lo manifestado por Nosnik (2001) que señala que los procesos de apoyo permiten aprovechar mejor la infraestructura disponible para los gerentes como es la comunicación oportuna, contar con información veraz y relevante, educación y entrenamiento, búsqueda de retroalimentación y manejo de información estadístico para tomar decisiones. Además Robbins y Coulter (2005) señala que la labor de comunicación gerencial no es facultativo para algunos temas de la organización, no puede tomar una decisión sin información, así también los mejores planes no toman forma sin la comunicación y que además es necesario que los gerentes desarrollen buena

destrezas de comunicación teniendo en cuenta que estas habilidades no los vuelve de por sí solo exitosos, pero que sin embargo con destrezas ineficaces de comunicación conducen a un flujo continuo de problemas. Sin embargo la tabla 12 nos muestra una relación débil negativa entre la dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman -0.012, siendo una correlación no significativa por lo que se acepta la hipótesis nula. Estos resultados nos confirman que tanto la infraestructura para el trabajo y los procesos de apoyo actúan juntas para lograr un alto desempeño de los servidores, en tanto el segundo solo no tienen una influencia esperada. Sustentado con lo manifestado por Nosnik (1995, citado por Castro, 2013) que señala que la comunicación gerencial es fundamental en el logro de la efectividad de un sistema organizacional ya que contribuye a generar una óptima interacción entre todos los miembros, equipos del mismo nivel y diferente nivel organizacional para lograr un alto desempeño que será posible si se realizan en forma articulada estos dos procesos en paralelo: el primer proceso es infraestructura para el trabajo que consiste en que la organización debe propiciar recursos humanos que integren los equipos, un clima laboral, recursos materiales, recursos de tiempo y de conocimiento (know-how) y recursos de gestión o la forma en que se lidera estratégica y operativamente la organización y el segundo se denominó procesos de apoyo que incluyen una comunicación oportuna, calidad en la información con veracidad, confiabilidad y relevancia al problema y decisiones, educación formal e informal, motivación basada en convicciones, la capacidad del líder para la tolerancia y retroalimentación, control estadístico de los procesos productivos.

Según los resultados de la tabla 5 los trabajadores municipales ejercen las funciones para los que fueron contratados. Nosnik (2001) es claro al decir que la comunicación refuerza el desempeño de los trabajadores. Lo que significa que el desempeño de un trabajador no se limita a la comunicación que exista entre jefe y subordinado sino más bien ejerce un conjunto de funciones en un puesto determinado y algunas pueden ser obvias para el individuo en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización conociendo que de su desempeño depende otros puestos (Chiavenato, 2007). Así también señala Chiavenato (2000, p.359) que “el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos individuales” lo que significaría que cada miembro de la organización pondrá su mayor esfuerzo en realizar las funciones de su puesto en la medida que le permita alcanzar también sus objetivos personales.

Los resultados de la entrevista a los jefes de pliego reforzaron los resultados de las encuestas en la tabla 5 y 8 mostrados líneas arriba. Así también manifestaron que cuentan con gerentes profesionales muy capaces pero que si necesitan capacitación para mejorar su habilidad para comunicarse con los trabajadores. Concordando con lo señalado por Rojas-Vera (1998, citado por Rojas y Arapé, 1999) que en ocasiones el dominio de la comunicación es una cuestión que escapa a la educación formal del directivo o sencillamente se deja como una destreza obvia y Fulk (1991) y Sonrenson (1990) (citado por Rojas y Arapé, 1999) que señala que la comunicación es clave para el ejercicio de la Dirección y debe implementarse en los programas de formación de directivos y gerentes que en un contexto actual ha cobrado vital importancia. También manifestaron que hay trabajadores que acuden directamente a coordinar con los alcaldes saltando el nivel de autoridad. De la entrevista

destacaron además que el recurso de clima laboral en muchas ocasiones se tornó hostil debido a la diferencias de afinidad política entre los miembros de una oficina y ello dificultó la comunicación entre jefe y subordinado. Un caso similar fue remarcado por Whetten y Cameron (2011, citado por Contreras 2013) de la Council of Comunication Management quienes encontraron en las organizaciones estudiadas, que uno de los grandes problemas era el clima laboral, debido a la mala calidad de la comunicación gerencial que existía entre los líderes y seguidores de dichas organizaciones. Contreras (2013) de su investigación concluyó que la comunicación gerencial es la base que permite el sostenimiento de un buen clima laboral.

CONCLUSIONES

Del objetivo general que consistió en determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de la Provincia de Padre Abad en el año 2019, está investigación concluye que esta relación es moderada de acuerdo al coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.326 siendo una correlación significativa de acuerdo sig. bilateral de $0.013 < 0.05$, por lo que se acepta la hipótesis general de investigación. Es decir que a medida que se tomen acciones para mejorar la comunicación gerencial también aumenta de manera moderada el desempeño en sus funciones de los servidores municipales o viceversa.

En el primer objetivo específico se buscó determinar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019, del cual se obtuvo que existe una relación moderada en el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.309, siendo una correlación significativa de acuerdo sig. bilateral de $0.018 < 0.05$, por lo que se acepta la hipótesis de investigación, el cual se explica que a medida que aumenta la infraestructura para el trabajo aumenta también el desempeño y viceversa.

En el segundo objetivo específico se buscó identificar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019, del cual se encontró que el coeficiente de correlación Rho de Spearman dio como resultado -0.012 con una sig. bilateral de $0.930 > 0.05$, lo

que significa que no es una relación significativa en el nivel 0.05, siendo así se rechaza la hipótesis de investigación y se aceptó la hipótesis nula.

SUGERENCIAS

1. Los gerentes de las municipalidades deben entender que la comunicación gerencial forma parte de la comunicación organizacional, no se lleva a cabo en forma aislada del todo de la organización y está enfocado en el flujo de mensajes e información entre jefe y subordinado y entre subordinados con el propósito de lograr un alto desempeño de los equipos de trabajo. Así también comprender que el alto desempeño de un equipo de trabajo ocurre cuando poseen los recursos necesarios como humanos, materiales, financieros, clima laboral y de gestión y procesos de apoyo que permiten aprovechar dichos recursos.
2. Las municipalidades deben de realizar un diagnóstico de la situación actual de la infraestructura para el trabajo (recursos humanos, materiales, financieros, clima laboral y gestión) que disponen los gerentes para poder comunicarse adecuadamente con sus subordinados de tal forma que les permita tomar decisiones acertadas. Así también deben de realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de apoyo que disponen los gerentes para ejercer su labor comunicativa en el interior de la organización.
3. Cada entidad municipal debe de llevar a cabo un Plan General de Comunicación de acuerdo a sus necesidades lo cual le ayudará a cumplir con su misión y objetivos. Dentro de ello adoptar y documentar por escrito tres principios rectores de la comunicación denominado las tres íes de la comunicación propuestos por Nosnik (2001): principio de integridad o ser íntegro, principio de ser integral y principio de comunicación integrada a la productividad.

4. Los gerentes y trabajadores en general deben realizar su labor comunicativa bajo el enfoque de comunicación productiva.
5. Las autoridades deben de considerar los resultados de la investigación y socializar con el resto del personal.
6. La presente investigación sirve como base para futuras investigaciones y difundir la verdadera importancia de abordar la comunicación como parte de la comunicación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarca, E., Benach, F. y Rodriguez F. (2012). *El desafío de la comunicación gerencial, optimizando a la empresa del siglo XXI. Casos de análisis: Corporación Hotelera "Cayuga Sustainable Hospitality" y Hotel Ramada Herradura 2007-2011* (tesis de maestría). Repositorio Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. http://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1016/EL%20DESAFIO%20DE%20LA%20COMUNICACION%20GERENCIAL%2C%20OPTIMIZANDO%20A%20LA%20EM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arsith, M. (2014). Some Dimensions of Managerial Communication. Faculty of Communication and International Relations, *"Danubius" University of Galati,* 250-254. http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/viewFile/1499/1425.

Balarezo, B. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE* (tesis de pregrado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato. http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696

Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* Editorial Mc Graw Hill.

Bustamante, K. (2019). La Comunicación Gerencial. Factor de Cambio en las organizaciones. *Business Innova Sciences, 1*(1), 6-14. http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/2

Canive, T. (22 de febrero del 2018). ¿Cómo hacer una Matriz de Priorización para ser más efectivos? [Mensaje en un blog]. https://canasto.es/blog/matriz-priorizacion

Castro, F. (2013). Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útilen el análisis de problemas de comunicación interna. *Organicom, 10*(19), 120-133. www.revistaorganicom.org.br ISSN 2238-2593

Castro, F. (2004). *Análisis de la Comunicación Gerencial en la empresa "Alimentos del Fuerte"* (tesis de maestría). Repositorio Universidad Iberoamericana. http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014413/014413.pdf

Contreras, K. (2013). *Comunicación gerencial: Eje fundamental del clima organizacional* (tesis de maestría). Repositorio Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/77003

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Mc Graw Hill. https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano en las Organizaciones.* Editorial Mc Graw Hill. https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill.

Delgado, R. (2005). La gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en las empresas metalmecánicas. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, *3*(1), 40-56. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6932717.pdf

Diez de Castro, J., Redondo, C., Barreiro, B. y López, M. (2002). *Administración de empresas.* Editorial Pirámide.

Estaba, J. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 10*(1), 139-153. https://www.redalyc.org/pdf/993/99318315010.pdf

Flores F. (2017). *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016* (tesis de maestría). Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6139?show=full

Gabini, S. y Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Evaluar, 16(1),* 33-34. doi: https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1

García, W. (2018). *Estrés laboral y desempeño del personal administrativo en el Hospital Cayetano Heredia del Distrito de San Martin de Porres - Lima, 2018* (tesis de maestría). Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22295/Garcia_CW.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. y Alvarado, J. (2007). El Paradigma de Ackoff una Administración Sistémica. https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n9/r2.html

Gibellini, R. (1992). La priorización de los trabajos en la industria. *Ingeniería Industrial,* (1), 32-37. doi:https://doi.org/10.26439/ing.ind1992.n001.3236

Gorriti M. (2011). La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, *1*(13), 297-320. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5547442

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* Editorial Mc Graw Hill. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf

Ley 27972 de 2003. Por el cual se promulga la Ley Orgánica de Municipalidades. 6 de mayo de 2003. https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf

Ley 30057 del 2013. Por el cual se promulga la Ley del Servicio Civil. 3 de julio 2013. http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%230057.pdf

López, D. (2006). El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información. *Revista Palabra Clave, 9*(2), 91-109. https://www.redalyc.org/pdf/649/64900209.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

Nguyen, T., White, S., Hall, K., Bell, R. y Ballentine, W. (2019). Emotional Intelligence and Managerial Communication. *American Journal of Management, 19*(2), 54-63. DOI: https://doi.org/10.33423/ajm.v19i2.2068

Nosnik, A. (2001). Comunicadores y Organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño. https://docplayer.es/88774635-Comunicadores-y-organizaciones-planeacion-y-gestion-efectiva-de-su-desempeno.html

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf

Pineda, W., Dávila, J., Ortega, W., y Quispe, L. (2020). *Génesis del Proceso de la Investigación Científica.* Corpograf Atlas.

Ramirez, C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios, 2*(1), 7-11. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926/894

Rebeil, M. y RuizSandoval, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* https://books.google.com.pe/books?id=AilJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Robbins P. y Coulter M. (2010). *Administración*. *Octava Edición*. https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/0450.%20Administraci%C3%B3n.%20Robbins,%2010a.%20ed..pdf

Rodríguez, J. (2007).Administración moderna de personal Séptima Edición. México: Editorial CENGAGE Learnig.

Rojas L. y Arapé E. (1999). *La visión y la comunicación en la gerencia.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2473045

Saiz, A. (2011). *Teoría de la comunicación.* https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/581/580

Tracy, B. (2014). Gerencia. Editorial AMACO.

Tumbaco, E. (2013). *Estudio sobre la influencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la Ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork durante el primer semestre del 2013* (Tesis de grado). Repositorio Universidad de Guayaquil. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13367

Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional Abordajes y Perspectivas de Análisis*. https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49373.pdf

Vargas, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 4(1), 272-204. https://www.redalyc.org/pdf/2033/203320117008.pdf

Vlăduțescu S., Budică I., Dumitru A. y Stănescu G. (2015). Functions and forms of managerial communication. *PolishJournal of Management Studies. 12*(2), 191-201. https://www.researchgate.net/publication/290456114_Functions_and_forms_of_managerial_communication

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



Cuestionario

Comunicación Gerencial

Buen día:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de posgrado en la Universidad Nacional de Ucayali. Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente.

Instrucciones: Emplee un bolígrafo de tinta para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción. Marque con claridad la opción con un aspa (X).

Las opciones de la escala son: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni es desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

N°	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Las personas que trabajan conmigo son gente capaz y capacitada.	1	2	3	4	5
2	El personal a mi cargo es el idóneo para el puesto al que se le ha asignado.	1	2	3	4	5
3	Los trabajadores persiguen sus propios intereses a la par que el bien común y se comprometen con su trabajo	1	2	3	4	5
4	Cuento con el conocimiento y las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
5	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en la Institución.	1	2	3	4	5

6	Soy un jefe capaz de crear un buen clima laboral que permite una adecuada realización de las tareas de los trabajadores.	1	2	3	4	5
7	La atmósfera de trabajo facilita el logro de los resultados esperados.	1	2	3	4	5
8	Siempre estoy sereno y calmado aun cuando la situación esté llena de tensiones.	1	2	3	4	5
9	Me es difícil atender a todos mis colaboradores ya que tengo mucho trabajo.	1	2	3	4	5
10	Las personas a mi cargo responden de manera cordial cuando les pregunto sobre el avance de su trabajo.	1	2	3	4	5
11	Existen los recursos materiales disponibles para que los trabajadores realicen sus funciones.	1	2	3	4	5
12	Los recursos con los que disponen mis trabajadores no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizan.	1	2	3	4	5
13	Los presupuestos asignados a mi área de trabajo son insuficientes.	1	2	3	4	5
14	Cuento con una computadora y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
15	Disponemos de tecnología suficiente y adecuada en el área de trabajo para comunicarnos como correo electrónico, wthatsapp, intranet, entre otros medios.	1	2	3	4	5
16	Poseo el conocimiento técnico indispensable para realizar las distintas tareas y funciones que implica la labor que realizo.	1	2	3	4	5
17	Utilizo adecuadamente mi tiempo y me alcanza para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	En las reuniones de trabajo siempre incluimos temas que causan retraso en el cumplimiento de nuestras funciones.	1	2	3	4	5
19	Tengo tiempo para apoyar a todos mis trabajadores y conversar con cada uno de ellos.	1	2	3	4	5
20	En ocasiones es dificultoso coordinar funciones entre jefes.	1	2	3	4	5
21	Existen las herramientas, medios, canales de comunicación y capacidad de retroalimentación para que la gente cuente con la información que requiere de forma oportuna y suficiente.	1	2	3	4	5
22	Existen obstáculos que generan que la información no llegue oportunamente para cumplir las tareas del puesto.	1	2	3	4	5
23	Cuento con información antes de tomar decisiones y comunicar las razones de dichas decisiones.	1	2	3	4	5
24	En ocasiones, tengo dificultad para redactar claramente documentos.	1	2	3	4	5
25	Tengo facilidad para exponer mis ideas frente a mis subordinados.	1	2	3	4	5
26	Reviso diligentemente la información que llega a mi oficina y verifico su veracidad.	1	2	3	4	5
27	La información que se transmite entre jefe-subordinado y viceversa, está relacionada con el trabajo y para resolver los problemas que surjan dentro del mismo.	1	2	3	4	5
28	Es mejor informar personalmente ya que los documentos tardan tiempo en elaborarse y dar trámite a lo requerido.	1	2	3	4	5
29	Los acuerdos y órdenes que realizo para coordinar siempre se hacen documentadamente. Creo fielmente en la frase "papelito manda".	1	2	3	4	5
30	La información que recibo contribuye para cumplir mejor con mis funciones.	1	2	3	4	5
31	Se entrena y capacita a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva.	1	2	3	4	5
32	Soy el primero en orientar a mis colaboradores en lo que requieran de entrenamiento y desarrollo.	1	2	3	4	5

33	Gracias a la capacitación recibida los trabajadores conocen bien sus funciones, jerarquía y responsabilidades.	1	2	3	4	5
34	He notado que el personal a mi cargo lee poco y requiere reforzar este hábito.	1	2	3	4	5
35	Necesito capacitación para mejorar mis habilidades comunicacionales.	1	2	3	4	5
36	Los trabajadores siempre están animados y cumplen con su horario de trabajo	1	2	3	4	5
37	Los trabajadores proponen acciones de mejora para realizar su trabajo y esto los motiva.	1	2	3	4	5
38	Permito que mis trabajadores se expresen libremente cuando nos reunimos y ello los reanima.	1	2	3	4	5
39	Me aseguro que exista retroalimentación para un buen desempeño de los trabajadores y su satisfacción en las tareas que realizan.	1	2	3	4	5
40	Al brindar reconocimiento a mis trabajadores por sus logros noto de inmediato un cambio positivo en su actitud al trabajo.	1	2	3	4	5
41	Se realizan controles cuantitativos en el área a mi cargo mediante reportes u otros documentos para controlar la efectividad de las acciones que desarrollamos y evitar errores.	1	2	3	4	5
42	La jefatura a mi cargo considera relevante generar información cuantitativa, numéricos o estadísticos de las actividades de nuestras funciones.	1	2	3	4	5
43	Siempre informo a mis colegas toda información a través de documentos con datos medidos objetivamente.	1	2	3	4	5
44	No hacemos pública la información estadística ya que se considera confidencial y de interés sólo de los trabajadores.	1	2	3	4	5
45	Se desconoce en nuestro ambiente profesional la importancia de manejar información que contiene estadísticas.	1	2	3	4	5

DATOS DE CONTROL

Nombre de la institución: _____

Edad: ____

Género Masculino Femenino

Condición Laboral: Nombrado Contratado

Unidad orgánica: _____

Cargo que desempeña: _____

Antigüedad en la institución: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Profesión o grado de instrucción: _____

Fecha: _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Cuestionario

Desempeño de la función de los servidores

Buen día:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de posgrado en la Universidad Nacional de Ucayali. Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente.

Instrucciones: Emplee un bolígrafo de tinta para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción. Marque con claridad la opción con un aspa (X).

Las opciones de la escala son: Las opciones de la escala son: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni es desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

N°	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cuento con los conocimientos técnicos para realizar las funciones de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
2	Mis funciones me fueron entregadas con documento y oportunamente por mi jefe inmediato.	1	2	3	4	5
3	Nuestra Institución y unidad orgánica trabaja en base a planes previamente definidos.	1	2	3	4	5
4	Poseo gran capacidad para planear y organizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
5	Antes de realizar alguna actividad verifico que esté dentro de lo planeado.	1	2	3	4	5
6	Tengo una rutina de trabajo definido y prioridad de las tareas diarias a realizar.	1	2	3	4	5
7	Completo mi trabajo a tiempo y lo realizo con diligencia, no recibo órdenes que no estén dentro de las funciones de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5

8	Cuando las tareas encargadas son muy difíciles y no tengo los medios aun así trato de realizarlo.	1	2	3	4	5
9	Tengo claro los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
10	Tenemos un cronograma de trabajo claro y efectivo.	1	2	3	4	5
11	Tengo claro que el desempeño en mi puesto contribuye al logro de los objetivos y metas de la Institución.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe me alienta para alcanzar mis metas.	1	2	3	4	5
13	Las dificultades que se presentan no impiden alcanzar los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
14	Desconozco si los resultados de mi trabajo fueron buenos	1	2	3	4	5
15	En la Institución las metas no son muy relevantes mientras realices bien tu trabajo.	1	2	3	4	5
16	Las solicitudes u otros trámites se atienden por orden de llegada.	1	2	3	4	5
17	Cuando no termino mis encargos del día me quedo hasta tarde en el trabajo.	1	2	3	4	5
18	Las órdenes de mi jefe se acatan inmediatamente sin preguntar.	1	2	3	4	5
19	Los recursos de la Institución solo se usan para lo que ha sido destinado.	1	2	3	4	5
20	Yo decido que tarea es más importante en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
21	Se me acumula el trabajo con frecuencia.	1	2	3	4	5
22	Me esfuerzo por cometer el mínimo de errores y usar adecuadamente los recursos de la Institución.	1	2	3	4	5
23	Termino mi trabajo antes de tiempo.	1	2	3	4	5
24	Los recursos con los que cuento para hacer el trabajo no son suficientes.	1	2	3	4	5
25	Me tomo mi tiempo en el horario de refrigerio y algunas veces se me pasa.	1	2	3	4	5

DATOS DE CONTROL

Nombre de la institución: _____

Edad: ____

Género Masculino Femenino

Condición Laboral: Nombrado Contratado

Unidad orgánica: _____

Cargo que desempeña: _____

Antigüedad en la institución: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Profesión o grado de instrucción: _____

Fecha: _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Guía de entrevista estructurada

Buen día:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de posgrado acerca del papel de la comunicación en el trabajo. Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial y anónima. Las personas que serán entrevistadas para el estudio fueron seleccionadas aleatoriamente. Le pedimos que conteste las siguientes preguntas recordando que no existen respuestas correctas e incorrectas sino lo que buscamos es que nos exprese su punto de vista respecto al tema que se le pregunta.

Nombre de la Municipalidad: ……..

Cargo que ocupa: …….

1. ¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad?

   ( ) Sí ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro

   Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?

2. ¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?

3. ¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?

4. ¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?

5. Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta.

6. Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?

7. Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?

8. ¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta

9. ¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque.

10. Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?

Muchas gracias por su participación y tiempo. Su aporte es muy valioso. Si desea puede realizar algunos comentarios finales.

ANEXO 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Comunicación Gerencial para el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad, año 2019

<table>
<tr><th>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPOTESIS</th><th>VARIABLES</th><th>DIMENSIÒN</th><th>INDICADORES</th><th>METODOLOGÍA</th></tr>
<tr>
<td rowspan="9">Problema general
¿Existe relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019?

Problemas específicos
1. ¿Existe relación entre la comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el</td>
<td rowspan="9">Objetivo general
Determinar la relación entre la comunicación gerencial y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad en el año 2019.

Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo y el desempeño de las funciones</td>
<td rowspan="9">Hipótesis General
La comunicación gerencial tiene una relación significativa en el desempeño de las funciones de los servidores de las Municipalidades de la Provincia de Padre Abad en el año 2019

Hipótesis específica 1
HE1: La comunicación gerencial en su dimensión infraestructura para el trabajo tiene una relación significativa con el desempeño</td>
<td rowspan="9">V1: Comunicación Gerencial</td>
<td rowspan="4">Infraestructura para el trabajo</td>
<td>Recursos humanos capaces y capacitados</td>
<td rowspan="9">Tipo de investigación: Descriptivo correlacional

Diseño y esquema de la Investigación: Diseño no experimental de tipo transeccional correlacional

Esquema:


Población: 476; gerentes 135, servidores 336, alcaldes 5.
Muestra:119; gerentes 58, 58 servidores y 3 alcaldes.

Instrumento de recolección de datos:
Para la variable 1 Comunicación Gerencial se utilizará el cuestionario de 45 ítems en escala de likert de 5 puntos.</td>
</tr>
<tr><td>Ambiente de trabajo para la realización de las tareas</td></tr>
<tr><td>Recursos materiales que dispone</td></tr>
<tr><td>Recursos de tiempo disponibles</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Procesos de apoyo</td><td>Recursos de conocimiento para manejar la organización</td></tr>
<tr><td>Comunicación oportuna en cada puesto</td></tr>
<tr><td>Información veraz y relevante para resolver problemas</td></tr>
<tr><td>Educación y entrenamiento</td></tr>
<tr><td>Motivación para la búsqueda de retroalimentación</td></tr>
</table>

año 2019? 2. ¿Cómo es la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019?	de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019. 2. Identificar la relación entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.	de las funciones de los servidores de las Municipalidades en la Provincia de Padre Abad en el año 2019. Hipótesis específica 2 HE2: Existe una relación significativa entre la comunicación gerencial en su dimensión procesos de apoyo y el desempeño de las funciones de los servidores de las municipalidades en la provincia de Padre Abad en el año 2019.			Manejo de información estadística	Para la Variable 2 Desempeño de la Función de los servidores se utilizará la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans adaptado, integrado por 25 ítems de formato tipo likert de 5 puntos. Guía de entrevista estructurada de 10 preguntas con respuestas abiertas. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos. Técnica de recojo de datos: Encuesta y entrevista estructurada. Procesamiento de datos: Tabulación en Microsoft Excel y procesamiento de los datos en SPSS versión25. Prueba de hipótesis con coeficiente Rho de Spearman. Presentación de datos: a.Tablas de distribución de frecuencias y gráfico de columnas 3D.
			V2: Desempeño de las funciones de los servidores	Desempeño de la tarea	Planificación del trabajo	
					Organización del trabajo	
					Orientación a resultados	
					Priorización del trabajo	
					Eficiencia laboral	

ANEXO 5

FICHA TÉCNICA

Cuestionario de Comunicación Gerencial

Autor: Lic. Adm. Candii Mary Dolores Lezameta de Salas

Año: 2021

Administración: Individual y Colectiva

Duración: 10 a 15 minutos (aprox.).

Objetivo: Medición de la comunicación gerencial basado en la teoría de Nosnik (2001).

Tipo de Ítem: Escala de Likert de 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni es desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

Campo de Aplicación: Trabajadores con cargo directivo, gerencial o jefaturas.

Baremos:

Intervalo	Descripción
165 – 225	Comunicación gerencial alta
105 – 164	Comunicación gerencial moderada
45 – 104	Comunicación gerencial bajo

Fuente: Elaboración propia

Validez y confiabilidad

El instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante la técnica de juicio de expertos obteniendo una varianza total de 0.96 y prueba piloto para contrastar la validez interna de los instrumentos. La confiablidad se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach alcanzando valores de 0.87 lo que hace del instrumento valido y confiable para ser aplicado.

Descripción del Inventario:

El cuestionario está constituido por 45 ítems distribuidos en 2 dimensiones y 9 indicadores.

Dimensión/Indicador	Cantidad de ítems	N° de ítem
INFRAESTRUCTURA PARA EL TRABAJO	20 ítems	
Recursos humanos capaces y capacitados	5 ítems	1, 2, 3, 4, 5
Ambiente de trabajo para la realización de las tareas	5 ítems	6, 7, 8, 9, 10
Recursos materiales que dispone	5 ítems	11, 12, 13, 14, 15
Recursos de Gestión	5 ítems	16, 17, 18, 19, 20
PROCESOS DE APOYO	25 ítems	
Comunicación oportuna en cada puesto	5 ítems	21, 22, 23, 24, 25
Información veraz y relevante para resolver problemas	5 ítems	26, 27, 28, 29, 30
Educación y entrenamiento	5 ítems	31, 32, 33, 34, 35
Motivación para la búsqueda de retroalimentación	5 ítems	36, 37, 38, 39, 40
Manejo de información estadística	5 ítems	41, 42, 43, 44, 45

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

FICHA TÉCNICA

Cuestionario de Desempeño de las funciones

Autor: Lic. Adm. Candii Mary Dolores Lezameta de Salas

Año: 2021

Administración: Individual y Colectiva

Duración: 5 a 10 minutos (aprox.).

Objetivo: Medición del desempeño de la función de los servidores basado en la escala de rendimiento laboral de Koopmans et al (citado en Gabini y Salessi 2016).

Tipo de Ítem: Escala de Likert de 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni es desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

Campo de Aplicación: Trabajadores con relación de dependencia.

Baremos:

Intervalo	Descripción
92 – 125	Desempeño alto
59 – 91	Desempeño moderado
25 – 58	Desempeño bajo

Fuente: Elaboración propia

Validez y confiabilidad

El instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante la técnica de juicio de expertos obteniendo una varianza total de 0.96 y prueba piloto para contrastar la validez interna de los instrumentos. La confiablidad se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach alcanzando valores de 0.87 lo que hace del instrumento valido y confiable para ser aplicado.

Descripción del Inventario:

El cuestionario está constituido por 25 ítems distribuidos en 1 dimensiones y 5 indicadores.

Dimensión/Indicador	Cantidad de ítems	N° de ítem
DESEMPEÑO DE LA TAREA	25 ítems	
Planificación del trabajo	5 ítems	1, 2, 3, 4, 5
Organización del trabajo	5 ítems	6, 7, 8, 9, 10
Orientación a resultados	5 ítems	11, 12, 13, 14, 15
Priorización del trabajo	5 ítems	16, 17, 18, 19, 20
Eficiencia laboral	5 ítems	21, 22, 23, 24, 25

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

FICHA TÉCNICA

Guía de entrevista estructurada

Autor: Lic. Adm. Candii Mary Dolores Lezameta de Salas

Año: 2021

Administración: Individual

Duración: 15 a 20 minutos (aprox.).

Objetivo: Medición de la comunicación gerencial basado en la teoría de Nosnik (2001).

Tipo de Ítem: Preguntas abiertas y cerradas

Campo de Aplicación: Jefes de pliego de municipalidades.

Validez y confiabilidad

El instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante la técnica de juicio de expertos obteniendo una varianza total de 0.93. La confiablidad se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach alcanzando valores de 0.80 lo que hace del instrumento valido y confiable para ser aplicado.

Descripción de la guía de entrevista:

La guía de entrevista está constituido por 10 preguntas:

N°	Pregunta	Descripción
1	¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad? ( ) Sí ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?	Busca conocer su percepción de la relación entre ambas variables.

2	¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?	Busca conocer sobre el tipo de capacitaciones que se brindan en las municipalidades.
3	¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?	Enfocado a conocer los métodos de comunicación.
4	¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?	Consiste en conocer los recursos disponibles que posibilitan la comunicación gerencial.
5	Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta.	Busca conocer la percepción de la comunicación entre jefe y subordinado.
6	Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?	Busca conocer las características de las reuniones de trabajo.
7	Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?	Enfocado a conocer las habilidades para comunicarse.
8	¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	Busca conocer la percepción del desempeño de los servidores.
9	¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque.	Busca conocer las consecuencias en los usuarios de las reuniones de trabajo.
10	Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?	Consiste en conocer los desafíos actuales que les tocó superar para poder comunicarse.

ANEXO 8

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN GERENCIAL

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 1 : DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
Instrucción :Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo :Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Sí = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario Comunicación Gerencial

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Infraestructura para el trabajo	
1	Las personas que trabajan conmigo son gente capaz y capacitada.	1
2	El personal a mi cargo es el idóneo para el puesto al que se le ha asignado.	1
3	Los trabajadores persiguen sus propios intereses a la par del bien común y se comprometen con su trabajo	1
4	Cuento con el conocimiento y las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	1
5	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en la institución.	1
6	Soy un jefe capaz de crear un buen clima laboral que permite una adecuada realización de las tareas de los trabajadores.	1
7	La atmósfera de trabajo facilita el logro de los resultados esperados.	1
8	Siempre estoy sereno y calmado aun cuando la situación esté llena de tensiones.	1
9	Me es difícil atender a todos mis colaboradores ya que tengo mucho trabajo.	1
10	Las personas a mi cargo responden de manera cordial cuando les pregunto sobre el avance de su trabajo.	1
11	Existen los recursos materiales disponibles para que los trabajadores realicen sus funciones.	1
12	Los recursos con los que disponen mis trabajadores no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizan.	1
13	Los presupuestos asignados a mi área de trabajo son insuficientes.	1
14	Cuento con una computadora y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.	1
15	Disponemos de tecnología suficiente y adecuada en el área de trabajo para comunicarnos como correo electrónico, whatsapp, intranet, entre otros medios.	1
16	Poseo el conocimiento técnico indispensable para realizar las distintas tareas y funciones que implica la labor que realizo.	1
17	Utilizo adecuadamente mi tiempo y me alcanza para realizar mi trabajo.	1
18	En las reuniones de trabajo siempre incluimos temas que causan retraso en el cumplimiento de nuestras funciones.	1
19	Tengo tiempo para apoyar a todos mis trabajadores y conversar con cada uno de ellos.	1
20	En ocasiones es dificultoso coordinar funciones entre jefes.	1
	Dimensión 2: Procesos de apoyo	
21	Existen las herramientas, medios, canales de comunicación y capacidad de retroalimentación para que la gente cuente con la información que requiere de forma oportuna y suficiente.	1
22	Existen obstáculos que generan que la información no llegue oportunamente para cumplir las tareas del puesto.	1

23	Cuento con información antes de tomar decisiones y comunicar las razones de dichas decisiones.	1
24	En ocasiones, tengo dificultad para redactar claramente documentos.	0
25	Tengo facilidad para exponer mis ideas frente a mis subordinados.	1
26	Reviso diligentemente la información que llega a mi oficina y verifico su veracidad.	1
27	La información que se transmite entre jefe-subordinado y viceversa, está relacionada con el trabajo y para resolver los problemas que surjan dentro del mismo.	1
28	Es mejor informar personalmente ya que los documentos tardan tiempo en elaborarse y dar trámite a lo requerido.	1
29	Los acuerdos y órdenes que realizo para coordinar siempre se hacen documentadamente. Creo fielmente en la frase "papelito manda".	1
30	La información que recibo contribuye para cumplir mejor con mis funciones.	1
31	Se entrena y capacita a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva.	1
32	Soy el primero en orientar a mis colaboradores en lo que requieran de entrenamiento y desarrollo.	1
33	Gracias a la capacitación recibida los trabajadores conocen bien sus funciones, jerarquía y responsabilidades.	1
34	He notado que el personal a mi cargo lee poco y requiere reforzar este hábito.	1
35	Necesito capacitación para mejorar mis habilidades comunicacionales.	1
36	Los trabajadores siempre están animados y cumplen con su horario de trabajo	1
37	Los trabajadores proponen acciones de mejora para realizar su trabajo y esto los motiva.	1
38	Permito que mis trabajadores se expresen libremente cuando nos reunimos y ello los reanima.	1
39	Me aseguro que exista retroalimentación para un buen desempeño de los trabajadores y su satisfacción en las tareas que realizan.	1
40	Al brindar reconocimiento a mis trabajadores por sus logros noto de inmediato un cambio positivo en su actitud al trabajo.	1
41	Se realizan controles cuantitativos en el área a mi cargo mediante reportes u otros documentos para controlar la efectividad de las acciones que desarrollamos y evitar errores.	1
42	La jefatura a mi cargo considera relevante generar información cuantitativa, numéricos o estadísticos de las actividades de nuestras funciones.	1
43	Siempre informo a mis colegas toda información a través de documentos con datos medidos objetivamente.	1
44	No hacemos pública la información estadística ya que se considera confidencial y de interés sólo de los trabajadores.	1
45	Se desconoce en nuestro ambiente profesional la importancia de manejar información que contiene estadísticas.	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 2 : DR. LINCOLN PEREZ CACHAY REYES
Instrucción : Marque 1(uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario Comunicación Gerencial

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Infraestructura para el trabajo	
1	Las personas que trabajan conmigo son gente capaz y capacitada.	1
2	El personal a mi cargo es el idóneo para el puesto al que se le ha asignado.	1
3	Los trabajadores persiguen sus propios intereses a la par del bien común y se comprometen con su trabajo	0
4	Cuento con el conocimiento y las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	1
5	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en la institución.	1
6	Soy un jefe capaz de crear un buen clima laboral que permite una adecuada realización de las tareas de los trabajadores.	1
7	La atmósfera de trabajo facilita el logro de los resultados esperados.	1
8	Siempre estoy sereno y calmado aun cuando la situación esté llena de tensiones.	1
9	Me es difícil atender a todos mis colaboradores ya que tengo mucho trabajo.	1
10	Las personas a mi cargo responden de manera cordial cuando les pregunto sobre el avance de su trabajo.	0
11	Existen los recursos materiales disponibles para que los trabajadores realicen sus funciones.	1
12	Los recursos con los que disponen mis trabajadores no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizan.	1
13	Los presupuestos asignados a mi área de trabajo son insuficientes.	1
14	Cuento con una computadora y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.	1
15	Disponemos de tecnología suficiente y adecuada en el área de trabajo para comunicarnos como correo electrónico, wthatsapp, intranet, entre otros medios.	1
16	Poseo el conocimiento técnico indispensable para realizar las distintas tareas y funciones que implica la labor que realizo.	1
17	Utilizo adecuadamente mi tiempo y me alcanza para realizar mi trabajo.	1
18	En las reuniones de trabajo siempre incluimos temas que causan retraso en el cumplimiento de nuestras funciones.	1
19	Tengo tiempo para apoyar a todos mis trabajadores y conversar con cada uno de ellos.	1
20	En ocasiones es dificultoso coordinar funciones entre jefes.	1
	Dimensión 2: Procesos de apoyo	
21	Existen las herramientas, medios, canales de comunicación y capacidad de retroalimentación para que la gente cuente con la información que requiere de forma oportuna y suficiente.	1
22	Existen obstáculos que generan que la información no llegue oportunamente para cumplir las tareas del puesto.	1

23	Cuento con información antes de tomar decisiones y comunicar las razones de dichas decisiones.	1
24	En ocasiones, tengo dificultad para redactar claramente documentos.	1
25	Tengo facilidad para exponer mis ideas frente a mis subordinados.	1
26	Reviso diligentemente la información que llega a mi oficina y verifico su veracidad.	1
27	La información que se transmite entre jefe-subordinado y viceversa, está relacionada con el trabajo y para resolver los problemas que surjan dentro del mismo.	1
28	Es mejor informar personalmente ya que los documentos tardan tiempo en elaborarse y dar trámite a lo requerido.	1
29	Los acuerdos y órdenes que realizo para coordinar siempre se hacen documentadamente. Creo fielmente en la frase "papelito manda".	1
30	La información que recibo contribuye para cumplir mejor con mis funciones.	1
31	Se entrena y capacita a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva.	1
32	Soy el primero en orientar a mis colaboradores en lo que requieran de entrenamiento y desarrollo.	1
33	Gracias a la capacitación recibida los trabajadores conocen bien sus funciones, jerarquía y responsabilidades.	1
34	He notado que el personal a mi cargo lee poco y requiere reforzar este hábito.	1
35	Necesito capacitación para mejorar mis habilidades comunicacionales.	1
36	Los trabajadores siempre están animados y cumplen con su horario de trabajo	0
37	Los trabajadores proponen acciones de mejora para realizar su trabajo y esto los motiva.	1
38	Permito que mis trabajadores se expresen libremente cuando nos reunimos y ello los reanima.	1
39	Me aseguro que exista retroalimentación para un buen desempeño de los trabajadores y su satisfacción en las tareas que realizan.	1
40	Al brindar reconocimiento a mis trabajadores por sus logros noto de inmediato un cambio positivo en su actitud al trabajo.	1
41	Se realizan controles cuantitativos en el área a mi cargo mediante reportes u otros documentos para controlar la efectividad de las acciones que desarrollamos y evitar errores.	1
42	La jefatura a mi cargo considera relevante generar información cuantitativa, numéricos o estadísticos de las actividades de nuestras funciones.	1
43	Siempre informo a mis colegas toda información a través de documentos con datos medidos objetivamente.	1
44	No hacemos pública la información estadística ya que se considera confidencial y de interés sólo de los trabajadores.	1
45	Se desconoce en nuestro ambiente profesional la importancia de manejar información que contiene estadísticas.	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

DR. JINCHIN FRITZ CALHAY REYES
DOCTOR EN GESTION EMPRESARIAL

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 3 : Msc. OLMEDO PIZANGO ISUIZA
Instrucción :Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo :Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario Comunicación Gerencial

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Infraestructura para el trabajo	
1	Las personas que trabajan conmigo son gente capaz y capacitada.	1
2	El personal a mi cargo es el idóneo para el puesto al que se le ha asignado.	1
3	Los trabajadores persiguen sus propios intereses a la par del bien común y se comprometen con su trabajo	1
4	Cuento con el conocimiento y las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	1
5	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en la institución.	1
6	Soy un jefe capaz de crear un buen clima laboral que permite una adecuada realización de las tareas de los trabajadores.	1
7	La atmósfera de trabajo facilita el logro de los resultados esperados.	1
8	Siempre estoy sereno y calmado aun cuando la situación esté llena de tensiones.	1
9	Me es difícil atender a todos mis colaboradores ya que tengo mucho trabajo.	1
10	Las personas a mi cargo responden de manera cordial cuando les pregunto sobre el avance de su trabajo.	1
11	Existen los recursos materiales disponibles para que los trabajadores realicen sus funciones.	1
12	Los recursos con los que disponen mis trabajadores no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizan.	1
13	Los presupuestos asignados a mi área de trabajo son insuficientes.	1
14	Cuento con una computadora y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.	1
15	Disponemos de tecnología suficiente y adecuada en el área de trabajo para comunicarnos como correo electrónico, wthatsapp, intranet, entre otros medios.	1
16	Poseo el conocimiento técnico indispensable para realizar las distintas tareas y funciones que implica la labor que realizo.	1
17	Utilizo adecuadamente mi tiempo y me alcanza para realizar mi trabajo.	1
18	En las reuniones de trabajo siempre incluimos temas que causan retraso en el cumplimiento de nuestras funciones.	1
19	Tengo tiempo para apoyar a todos mis trabajadores y conversar con cada uno de ellos.	1
20	En ocasiones es dificultoso coordinar funciones entre jefes.	0
	Dimensión 2: Procesos de apoyo	
21	Existen las herramientas, medios, canales de comunicación y capacidad de retroalimentación para que la gente cuente con la información que requiere de forma oportuna y suficiente.	1
22	Existen obstáculos que generan que la información no llegue oportunamente para cumplir las tareas del puesto.	1

23	Cuento con información antes de tomar decisiones y comunicar las razones de dichas decisiones.	1
24	En ocasiones, tengo dificultad para redactar claramente documentos.	1
25	Tengo facilidad para exponer mis ideas frente a mis subordinados.	1
26	Reviso diligentemente la información que llega a mi oficina y verifico su veracidad.	1
27	La información que se transmite entre jefe-subordinado y viceversa, está relacionada con el trabajo y para resolver los problemas que surjan dentro del mismo.	1
28	Es mejor informar personalmente ya que los documentos tardan tiempo en elaborarse y dar trámite a lo requerido.	1
29	Los acuerdos y órdenes que realizo para coordinar siempre se hacen documentadamente. Creo fielmente en la frase "papelito manda".	1
30	La información que recibo contribuye para cumplir mejor con mis funciones.	1
31	Se entrena y capacita a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva.	1
32	Soy el primero en orientar a mis colaboradores en lo que requieran de entrenamiento y desarrollo.	1
33	Gracias a la capacitación recibida los trabajadores conocen bien sus funciones, jerarquía y responsabilidades.	1
34	He notado que el personal a mi cargo lee poco y requiere reforzar este hábito.	1
35	Necesito capacitación para mejorar mis habilidades comunicacionales.	1
36	Los trabajadores siempre están animados y cumplen con su horario de trabajo	1
37	Los trabajadores proponen acciones de mejora para realizar su trabajo y esto los motiva.	1
38	Permito que mis trabajadores se expresen libremente cuando nos reunimos y ello los reanima.	1
39	Me aseguro que exista retroalimentación para un buen desempeño de los trabajadores y su satisfacción en las tareas que realizan.	1
40	Al brindar reconocimiento a mis trabajadores por sus logros noto de inmediato un cambio positivo en su actitud al trabajo.	1
41	Se realizan controles cuantitativos en el área a mi cargo mediante reportes u otros documentos para controlar la efectividad de las acciones que desarrollamos y evitar errores.	1
42	La jefatura a mi cargo considera relevante generar información cuantitativa, numéricos o estadísticos de las actividades de nuestras funciones.	0
43	Siempre informo a mis colegas toda información a través de documentos con datos medidos objetivamente.	1
44	No hacemos pública la información estadística ya que se considera confidencial y de interés sólo de los trabajadores.	1
45	Se desconoce en nuestro ambiente profesional la importancia de manejar información que contiene estadísticas.	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

MAC. CAMERO PIZANGO ISUIZA
MAESTRIA EN AUTOEVALUACION Y
ACREDITACION UNIVERSITARIA

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.

- Instrumento : Cuestionario Comunicación Gerencial

N°	Ítems	Jueces			Acuerdos	V = S/N (c-1)
		1	2	3		
	Dimensión 1: Infraestructura para el trabajo					
1	Las personas que trabajan conmigo son gente capaz y capacitada.	1	1	1	3	1
2	El personal a mi cargo es el idóneo para el puesto al que se le ha asignado.	1	1	1	3	1
3	Los trabajadores persiguen sus propios intereses a la par del bien común y se comprometen con su trabajo	1	0	1	2	0.67
4	Cuento con el conocimiento y las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	1	1	1	3	1
5	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en la Institución.	1	1	1	3	1
6	Soy un jefe capaz de crear un buen clima laboral que permite una adecuada realización de las tareas de los trabajadores.	1	1	1	3	1
7	La atmósfera de trabajo facilita el logro de los resultados esperados.	1	1	1	3	1
8	Siempre estoy sereno y calmado aun cuando la situación esté llena de tensiones.	1	1	1	3	1
9	Me es difícil atender a todos mis colaboradores ya que tengo mucho trabajo.	1	1	1	3	1
10	Las personas a mi cargo responden de manera cordial cuando les pregunto sobre el avance de su trabajo.	1	0	1	2	0.67
11	Existen los recursos materiales disponibles para que los trabajadores realicen sus funciones.	1	1	1	3	1
12	Los recursos con los que disponen mis trabajadores no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizan.	1	1	1	3	1
13	Los presupuestos asignados a mi área de trabajo son insuficientes.	1	1	1	3	1
14	Cuento con una computadora y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.	1	1	1	3	1
15	Disponemos de tecnología suficiente y adecuada en el área de trabajo para comunicarnos como correo electrónico, whatsapp, intranet, entre otros medios.	1	1	1	3	1
16	Poseo el conocimiento técnico indispensable para realizar las distintas tareas y funciones que implica la labor que realizo.	1	1	1	3	1
17	Utilizo adecuadamente mi tiempo y me alcanza para realizar mi trabajo.	1	1	1	3	1
18	En las reuniones de trabajo siempre incluimos temas que causan retraso en el cumplimiento de nuestras funciones.	1	1	1	3	1
19	Tengo tiempo para apoyar a todos mis trabajadores y conversar con cada uno de ellos.	1	1	1	3	1
20	En ocasiones es dificultoso coordinar funciones entre jefes.	1	1	0	2	0.67
	Dimensión 2: Procesos de apoyo					
21	Existen las herramientas, medios, canales de comunicación y capacidad de retroalimentación para que la gente cuente con la información que requiere de forma oportuna y suficiente.	1	1	1	3	1
22	Existen obstáculos que generan que la información no llegue oportunamente para cumplir las tareas del puesto.	1	1	1	3	1
23	Cuento con información antes de tomar decisiones y comunicar las razones de dichas decisiones.	1	1	1	3	1
24	En ocasiones, tengo dificultad para redactar claramente documentos.	0	1	1	2	0.67

25	Tengo facilidad para exponer mis ideas frente a mis subordinados.	1	1	1	3	1
26	Reviso diligentemente la información que llega a mi oficina y verifico su veracidad.	1	1	1	3	1
27	La información que se transmite entre jefe-subordinado y viceversa, está relacionada con el trabajo y para resolver los problemas que surjan dentro del mismo.	1	1	1	3	1
28	Es mejor informar personalmente ya que los documentos tardan tiempo en elaborarse y dar trámite a lo requerido.	1	1	1	3	1
29	Los acuerdos y órdenes que realizo para coordinar siempre se hacen documentadamente. Creo fielmente en la frase "papelito manda".	1	1	1	3	1
30	La información que recibo contribuye para cumplir mejor con mis funciones.	1	1	1	3	1
31	Se entrena y capacita a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva.	1	1	1	3	1
32	Soy el primero en orientar a mis colaboradores en lo que requieran de entrenamiento y desarrollo.	1	1	1	3	1
33	Gracias a la capacitación recibida los trabajadores conocen bien sus funciones, jerarquía y responsabilidades.	1	1	1	3	1
34	He notado que el personal a mi cargo lee poco y requiere reforzar este hábito.	1	1	1	3	1
35	Necesito capacitación para mejorar mis habilidades comunicacionales.	1	1	1	3	1
36	Los trabajadores siempre están animados y cumplen con su horario de trabajo	1	0	1	2	0.67
37	Los trabajadores proponen acciones de mejora para realizar su trabajo y esto los motiva.	1	1	1	3	1
38	Permito que mis trabajadores se expresen libremente cuando nos reunimos y ello los reanima.	1	1	1	3	1
39	Me aseguro que exista retroalimentación para un buen desempeño de los trabajadores y su satisfacción en las tareas que realizan.	1	1	1	3	1
40	Al brindar reconocimiento a mis trabajadores por sus logros noto de inmediato un cambio positivo en su actitud al trabajo.	1	1	1	3	1
41	Se realizan controles cuantitativos en el área a mi cargo mediante reportes u otros documentos para controlar la efectividad de las acciones que desarrollamos y evitar errores.	1	1	1	3	1
42	La jefatura a mi cargo considera relevante generar información cuantitativa, numéricos o estadísticos de las actividades de nuestras funciones.	1	1	0	2	0.67
43	Siempre informo a mis colegas toda información a través de documentos con datos medidos objetivamente.	1	1	1	3	1
44	No hacemos pública la información estadística ya que se considera confidencial y de interés sólo de los trabajadores.	1	1	1	3	1
45	Se desconoce en nuestro ambiente profesional la importancia de [illegible]	1	1	1	3	1
Fuente: Ficha de validación que contiene la ficha técnica						
Calificación del instrumento						43/45=0.96

Descripción

De los 45 ítems, los ítems 3, 10, 20, 24, 36, 42 presentan una varianza (V) de 0.67; sin embargo, no invalida el instrumento ya que se obtiene una V total de 0.96.

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
DOCTOR EN ADMINISTRACION

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrumento : Cuestionario de Comunicación Gerencial

Resumen de la validación de la matriz de validación

Valor	Juez 1	Juez 2	Juez 3	N°	%
Si	44	42	43	129	95.56
No	1	3	2	6	4.44

(*) Total, de ítems evaluados por los tres jueces: 45

Resumen de la validación por ítems del instrumento

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio Varianza
Ítems	45	45	45	
Varianza	0.98	0.93	0.96	0.96

(**) Resumen del consolidado.

La matriz de validación se ha validado a nivel porcentual por tres jueces arrojando de manera positiva el 95.56 %, asimismo se ha realizado la validación del instrumento por ítem, siendo los ítems 3, 10, 20, 24, 36, 42 presentan una variación de 0.67 cada uno, sin embargo, no invalida el instrumento ya que se obtiene una varianza total de 0.96 por ende el instrumento está listo para ser sometido al proceso de confiabilidad.

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA

DOCTOR EN ADMINISTRACION

(*) Solo debe firmar un experto.

ANEXO 9

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 1 : DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
Instrucción : Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario de desempeño de la función de los servidores

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Desempeño de la función	
1	Cuento con los conocimientos técnicos para realizar las funciones de mi puesto de trabajo.	1
2	Mis funciones me fueron entregadas con documento y oportunamente por mi jefe inmediato.	1
3	Nuestra institución y unidad orgánica trabaja en base a planes previamente definidos.	1
4	Poseo gran capacidad para planear y organizar mi trabajo.	1
5	Antes de realizar alguna actividad verifico que esté dentro de lo planeado.	1
6	Tengo una rutina de trabajo definido y prioridad de las tareas diarias a realizar.	1
7	Completo mi trabajo a tiempo y lo realizo con diligencia, no recibo órdenes que no estén dentro de las funciones de mi puesto de trabajo.	1
8	Cuando las tareas encargadas son muy difíciles y no tengo los medios aun así trato de realizarlo.	0
9	Tengo claro los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1
10	Tenemos un cronograma de trabajo claro y efectivo.	1
11	Tengo claro que el desempeño en mi puesto contribuye al logro de los objetivos y metas de la institución.	1
12	Mi jefe me alienta para alcanzar mis metas.	1
13	Las dificultades que se presentan no impiden alcanzar los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1
14	Desconozco si los resultados de mi trabajo fueron buenos	1
15	En la institución las metas no son muy relevantes mientras realices bien tu trabajo.	1
16	Las solicitudes u otros trámites se atienden por orden de llegada.	1
17	Cuando no termino mis encargos del día me quedo hasta tarde en el trabajo.	1
18	Las órdenes de mi jefe se acatan inmediatamente sin preguntar.	1
19	Los recursos de la institución solo se usan para lo que ha sido destinado.	1
20	Yo decido que tarea es más importante en mi puesto de trabajo.	1
21	Se me acumula el trabajo con frecuencia.	1
22	Me esfuerzo por cometer el mínimo de errores y usar adecuadamente los recursos de la institución.	1
23	Termino mi trabajo antes de tiempo.	1

24	Los recursos con los que cuento para hacer el trabajo no son suficientes.	1
25	Me tomo mi tiempo en el horario de refrigerio y algunas veces se me pasa.	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 2 : DR. LINCOLN FRITZ CACHAY REYES
Instrucción : Marque 1(uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario de desempeño de la función de los servidores

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Desempeño de la función	
1	Cuento con los conocimientos técnicos para realizar las funciones de mi puesto de trabajo.	1
2	Mis funciones me fueron entregadas con documento y oportunamente por mi jefe inmediato.	1
3	Nuestra Institución y unidad orgánica trabaja en base a planes previamente definidos.	1
4	Poseo gran capacidad para planear y organizar mi trabajo.	1
5	Antes de realizar alguna actividad verifico que esté dentro de lo planeado.	1
6	Tengo una rutina de trabajo definido y prioridad de las tareas diarias a realizar.	1
7	Completo mi trabajo a tiempo y lo realizo con diligencia, no recibo órdenes que no estén dentro de las funciones de mi puesto de trabajo.	1
8	Cuando las tareas encargadas son muy difíciles y no tengo los medios aun así trato de realizarlo.	1
9	Tengo claro los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1
10	Tenemos un cronograma de trabajo claro y efectivo.	1
11	Tengo claro que el desempeño en mi puesto contribuye al logro de los objetivos y metas de la Institución.	1
12	Mi jefe me alienta para alcanzar mis metas.	1
13	Las dificultades que se presentan no impiden alcanzar los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	0
14	Desconozco si los resultados de mi trabajo fueron buenos.	1
15	En la Institución las metas no son muy relevantes mientras realices bien tu trabajo.	1
16	Las solicitudes u otros trámites se atienden por orden de llegada.	1
17	Cuando no termino mis encargos del día me quedo hasta tarde en el trabajo.	1
18	Las órdenes de mi jefe se acatan inmediatamente sin preguntar.	1
19	Los recursos de la Institución solo se usan para lo que ha sido destinado.	1
20	Yo decido que tarea es más importante en mi puesto de trabajo.	1
21	Se me acumula el trabajo con frecuencia.	1
22	Me esfuerzo por cometer el mínimo de errores y usar adecuadamente los recursos de la Institución.	1
23	Termino mi trabajo antes de tiempo.	1

24	Los recursos con los que cuento para hacer el trabajo no son suficientes.	1
25	Me tomo mi tiempo en el horario de refrigerio y algunas veces se me pasa.	0

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

DR. LINCOLN FEITZ CACHAY REYES
DOCTOR EN GESTION EMPRESARIAL

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 3 : Msc. OLINTO PIZANGO ISUIZA
Instrucción : Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Cuestionario de desempeño de la función de los servidores

N°	Ítem	Validación
	Dimensión 1: Desempeño de la función	
1	Cuento con los conocimientos técnicos para realizar las funciones de mi puesto de trabajo.	1
2	Mis funciones me fueron entregadas con documento y oportunamente por mi jefe inmediato.	1
3	Nuestra institución y unidad orgánica trabaja en base a planes previamente definidos.	1
4	Poseo gran capacidad para planear y organizar mi trabajo.	1
5	Antes de realizar alguna actividad verifico que esté dentro de lo planeado.	1
6	Tengo una rutina de trabajo definido y prioridad de las tareas diarias a realizar.	1
7	Completo mi trabajo a tiempo y lo realizo con diligencia, no recibo órdenes que no estén dentro de las funciones de mi puesto de trabajo.	1
8	Cuando las tareas encargadas son muy difíciles y no tengo los medios aun así trato de realizarlo.	1
9	Tengo claro los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1
10	Tenemos un cronograma de trabajo claro y efectivo.	1
11	Tengo claro que el desempeño en mi puesto contribuye al logro de los objetivos y metas de la institución.	1
12	Mi jefe me alienta para alcanzar mis metas.	1
13	Las dificultades que se presentan no impiden alcanzar los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1
14	Desconozco si los resultados de mi trabajo fueron buenos	1
15	En la Institución las metas no son muy relevantes mientras realices bien tu trabajo.	1
16	Las solicitudes u otros trámites se atienden por orden de llegada.	1
17	Cuando no termino mis encargos del día me quedo hasta tarde en el trabajo.	1
18	Las órdenes de mi jefe se acatan inmediatamente sin preguntar.	1
19	Los recursos de la institución solo se usan para lo que ha sido destinado.	1
20	Yo decido que tarea es más importante en mi puesto de trabajo.	1
21	Se me acumula el trabajo con frecuencia.	
22	Me esfuerzo por cometer el mínimo de errores y usar adecuadamente los recursos de la institución.	0
23	Termino mi trabajo antes de tiempo.	1

24	Los recursos con los que cuento para hacer el trabajo no son suficientes.	1
25	Me tomo mi tiempo en el horario de refrigerio y algunas veces se me pasa.	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

MSC. ALFREDO PIZANGO ISUIZA
MAGISTER EN AUTOEVALUACION
Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

Consolidado de la validación del instrumento por items.

Instrumento : Cuestionario de desempeño de la función de los servidores

N°	Items	Jueces			Acuerdos	V = S/N (c-1)
		1	2	3		
	Dimensión 1: Desempeño de la tarea					
1	Cuento con los conocimientos técnicos para realizar las funciones de mi puesto de trabajo.	1	1	1	3	1
2	Mis funciones me fueron entregadas con documento y oportunamente por mi jefe inmediato.	1	1	1	3	1
3	Nuestra Institución y unidad orgánica trabaja en base a planes previamente definidos.	1	1	1	3	1
4	Poseo gran capacidad para planear y organizar mi trabajo.	1	1	1	3	1
5	Antes de realizar alguna actividad verifico que esté dentro de lo planeado.	1	1	1	3	1
6	Tengo una rutina de trabajo definido y prioridad de las tareas diarias a realizar.	1	1	1	3	1
7	Completo mi trabajo a tiempo y lo realizo con diligencia, no recibo órdenes que no estén dentro de las funciones de mi puesto de trabajo.	1	1	1	3	1
8	Cuando las tareas encargadas son muy difíciles y no tengo los medios aun así trato de realizarlo.	0	1	1	2	0.67
9	Tengo claro los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1	1	1	3	1
10	Tenemos un cronograma de trabajo claro y efectivo.	1	1	1	3	1
11	Tengo claro que el desempeño en mi puesto contribuye al logro de los objetivos y metas de la institución.	1	1	1	3	1
12	Mi jefe me alienta para alcanzar mis metas.	1	1	1	3	1
13	Las dificultades que se presentan no impiden alcanzar los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	1	0	1	2	0.67
14	Desconozco si los resultados de mi trabajo fueron buenos	1	1	1	3	1
15	En la Institución las metas no son muy relevantes mientras realices bien tu trabajo.	1	1	1	3	1
16	Las solicitudes u otros trámites se atienden por orden de llegada.	1	1	1	3	1
17	Cuando no termino mis encargos del día me quedo hasta tarde en el trabajo.	1	1	1	3	1
18	Las órdenes de mi jefe se acatan inmediatamente sin preguntar.	1	1	1	3	1
19	Los recursos de la institución solo se usan para lo que ha sido destinado.	1	1	1	3	1
20	Yo decido que tarea es más importante en mi puesto de trabajo.	1	1	1	3	1
21	Se me acumula el trabajo con frecuencia.	1	1	1	3	1
22	Me esfuerzo por cometer el mínimo de errores y usar adecuadamente los recursos de la Institución.	1	1	0	2	0.67
23	Termino mi trabajo antes de tiempo.	1	1	1	3	1
24	Los recursos con los que cuento para hacer el trabajo no son suficientes.	1	1	1	3	1
25	Me tomo mi tiempo en el horario de refrigerio y algunas veces se me pasa.	1	0	1	2	0.67

Calificación del instrumento		25.67/25:095

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción

De los 25 ítems, los ítems 8, 18, 22, 25 **presentan una varianza (V) de** 0.67; **sin embargo, no invalida el instrumento ya que se obtiene una V total de** 0.95.

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrumento : Cuestionario de desempeño de la función de los servidores

Resumen de la validación de la matriz de validación

Valor	Juez 1	Juez 2	Juez 3	N°	%
Si	24	23	24	71	94.67
No	1	2	1	4	5.33

(*) Total, de ítems evaluados por los tres jueces: 25

Resumen de la validación por ítems del instrumento

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio Varianza
Ítems	45	45	45	
Varianza	0.96	0.92	0.96	0.95

(**) Resumen del consolidado.

La matriz de validación se ha validado a nivel porcentual por tres jueces arrojando de manera positiva el 94.67%, asimismo se ha realizado la validación del instrumento por ítem, siendo los ítems 3, 13, 22, 25 presentan una variación de 0.67 cada uno, sin embargo, no invalida el instrumento ya que se obtiene una varianza total de 0.95 por ende el instrumento está listo para ser sometido al proceso de confiabilidad.

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

(*) Solo debe firmar un experto.

ANEXO 10

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 1 : DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
Instrucción :Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo :Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Guía de entrevista

N°	Ítem	Validación
1	¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad? ( ) Si ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?	1
2	¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?	1
3	¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?	1
4	¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?	1
5	Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta.	1
6	Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?	1 1
7	Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?	
8	¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1
9	¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque.	1
10	Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?	0

Pucallpa 13 octubre del..... 2021

DR. JULIO CESAR PASTOR SEGURA
Doctor en Administración

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 2 : DR. LINCOLN FRITZ CACHAY REYES
Instrucción : Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Guía de entrevista

N°	Ítem	Validación
1	¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad? ( ) Sí ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?	1
2	¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?	1
3	¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?	1
4	¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?	1
5	Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1
6	Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?	1
7	Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?	1
8	¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1
9	¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque	1
10	Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

DR. LINCOLN FRITZ CACHAY REYES
DOCTOR EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Validación del instrumento de recolección de datos por ítem

Juez 3 : MSC. OLMEDO PIZANGO ISUIZA
Instrucción : Marque 1 (uno) si el ítem está bien construido y 0 (cero) si es lo contrario.
Objetivo : Validar el instrumento por ítem.
Valoración :
Si = 1 No = 0
Instrumento : Guía de entrevista

N°	Ítem	Validación
1	¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad? ( ) Sí ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?	1
2	¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?	1
3	¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?	0
4	¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?	1
5	Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1
6	Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?	1
7	Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?	1
8	¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1
9	¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque	1
10	Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?	1

Pucallpa, 13 octubre del..... 2021

MSC. OLMEDO PIZANGO ISUIZA
MAGISTER EN AUTOEVALUACIÓN
Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIO

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.

Instrumento : Guía de entrevista

N°	Ítems	Jueces			Acuerdos	V = S/N (c-1)
1	¿Cree usted que la comunicación de los gerentes tiene alguna relación con el desempeño de las funciones de los servidores públicos de esta Municipalidad? ( ) Sí ( ) No ( ) No lo sé/No lo tengo claro Respecto a la pregunta 1 puede indicarnos las razones de su respuesta?	1	1	1	3	1
2	¿Los gerentes en esta Municipalidad, reciben capacitaciones para fortalecer su comunicación con los trabajadores? ¿Nos podría dar ejemplos de cómo lo hacen?	1	1	1	3	1
3	¿Qué métodos de comunicación usualmente utilizan los gerentes en esta Municipalidad? ¿Privilegian los canales interpersonales y orales, o bien, utilizan medios más formales como los escritos y las reuniones de trabajo? ¿Qué es lo típico en su Municipalidad?	1	1	0	2	0.67
4	¿Considera usted que los gerentes cuentan con recursos humanos capaces y capacitados, clima laboral favorable, recursos materiales y de gestión de tal forma que permite comunicarse adecuadamente y contribuir con los propósitos de la organización?	1	1	1	3	1
5	Para Usted, la comunicación entre los gerentes y sus trabajadores, ¿es alto, moderado o bajo? Comente su respuesta.	1	1	1	3	1
6	Dentro de las prácticas de comunicación entre jefes y trabajadores, ¿existen las reuniones de trabajo? ¿Estas reuniones que se realizan en la Municipalidad son programadas o se dan si acaso se requieren, es decir, son circunstanciales? ¿Qué tan frecuentes son? ¿Qué tanto estas reuniones son herramientas efectivas para resolver problemas y unir más a los equipos que trabajan en la misma área o en distintas áreas?	1	1	1	3	1
7	Tomando en cuenta su experiencia laboral y en especial su trabajo en la Municipalidad, ¿Usted cree que hoy en día los gerentes cuentan con buenas habilidades para comunicarse con el personal a su cargo de tal manera que estos logren un alto desempeño?	1	1	1	3	1
8	¿Cómo calificaría el desempeño de los servidores tomando en cuenta las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, alto, moderado o bajo? Comente su respuesta	1	1	1	3	1
9	¿Ha notado que las reuniones de trabajo causan malestar a los usuarios que acuden a las oficinas para realizar diversas gestiones? En caso de que su respuesta es SI comente si ha tomado acciones para mejorar dicha situación. En caso de que su respuesta es NO comente porque.	1	1	1	3	1
10	Recientemente, todos hemos experimentado condiciones muy difíciles y complejas para trabajar, incluida su Municipalidad ¿Cuál es el desafío más grande que le tocó superar para lograr comunicarse adecuadamente con el personal en estos tiempos de dificultad y desafíos?	0	1	1	2	0.67
Calificación del instrumento						9.34/10=93.4

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrumento : Guía de entrevista

Resumen de la validación de la matriz de validación

Valor	Juez 1	Juez 2	Juez 3	N°	%
Si	9	10	9	28	93.33
No	1	0	1	2	6.67

(*) Total, de ítems evaluados por los tres jueces: 10

Resumen de la validación por ítems del instrumento

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio Varianza
Ítems	10	10	10	
Varianza	0.9	1	0.9	0.934

(**) Resumen del consolidado

La matriz de validación se ha validado a nivel porcentual por tres jueces arrojando de manera positiva el 93.33 %, asimismo se ha realizado la validación del instrumento por ítem, siendo los ítems 3, 10 presentan una variación de 0.67 cada uno, sin embargo, no invalida el instrumento ya que se obtiene una varianza total de 0.93 por ende el instrumento está listo para ser sometido al proceso de confiabilidad.

Dr. Julio César Castro Arroyo
Docente en Administración

(*) Solo debe firmar un experto.

ANEXO 11

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN GERENCIAL

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Variable: Comunicación Gerencial

Nombre de la prueba de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	**Sujetos**	**Ítems**
0.87	18	45

Fuente: Tabulación Excel

Interpretación: El Estadístico que se ha utilizado para calcular la prueba de confiabilidad (coeficiente alfa de Cronbach) del instrumento de investigación que arrojó 0.87 por ende, el instrumento es altamente confiable para la investigación por el resultado que arrojó.

Pucallpa, 20 de octubre del 2021

MSC. OLMEDO PIZANGO ISUIZA

| | Ítems | | |

ANEXO 12

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Variable: Desempeño de la función de los servidores

Nombre de la prueba de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	**Sujetos**	**Ítems**
0.87	31	25

Fuente: Tabulación Excel

Interpretación: El Estadístico que se ha utilizado para calcular la prueba de confiabilidad (coeficiente alfa de Cronbach) del instrumento de investigación que arrojó 0.87 por ende, el instrumento es altamente confiable para la investigación por el resultado que arrojó.

Pucallpa, 20 de octubre del 2021

MSC. OLMEDO PIZANGO ISUIZA

	Ítems																								
Sujetos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**TOTAL**
1	5	4	4	5	4	4	4	1	5	5	5	4	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	93
2	5	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	92
3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	88
4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	78
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	113
6	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
7	4	2	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	1	80
8	3	2	4	4	4	4	1	2	4	2	4	1	3	3	3	4	4	1	3	4	3	4	4	3	1	75
9	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	2	4	2	4	5	3	4	2	91
10	4	5	5	3	4	5	4	1	5	3	5	4	1	2	3	5	5	1	3	1	1	5	3	3	1	82
11	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	2	2	1	4	4	2	4	3	3	5	3	4	2	89
12	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	87
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	83
14	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	2	2	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	95
15	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	2	3	2	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	85
16	5	5	4	5	5	4	5	2	4	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	99
17	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	2	3	3	3	4	3	92
18	4	2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	2	2	2	4	5	3	3	4	3	5	4	2	1	86
19	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	2	2	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	85
20	4	5	4	4	4	5	5	1	4	5	4	5	1	4	5	4	1	1	4	2	1	1	4	4	4	86
21	4	3	4	4	4	4	3	2	5	3	4	2	3	2	2	4	5	1	3	3	2	4	4	3	2	80
22	5	5	5	5	4	4	4	2	5	4	5	4	4	2	2	4	5	4	4	4	2	5	4	3	2	97
23	4	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	95
24	5	5	4	4	4	5	5	1	5	4	5	4	3	2	1	4	3	1	5	3	1	4	4	2	1	85
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	2	5	5	3	5	113
26	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	2	3	5	5	4	5	3	3	5	5	2	2	100
27	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	2	2	2	4	5	4	4	2	2	4	3	2	2	79
28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	85
29	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	100
30	5	5	4	5	5	4	2	2	5	5	5	5	3	2	4	4	5	4	5	2	4	1	5	4	2	97
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
VARIANZA	0.31	1.03	0.35	0.37	0.41	0.64	1.09	1.28	0.31	0.93	0.31	0.77	1.29	1.06	1.29	0.29	1.06	1.58	0.61	0.82	1.03	1.03	0.48	0.61	1.22	122.77
TOTAL	20.2																									0.871

Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.871

ANEXO 13

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Guía de entrevista

Nombre de la prueba de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	**Sujetos**	**Ítems**
0.80	10	10

Fuente: Tabulación Excel

Interpretación: El Estadístico que se ha utilizado para calcular la prueba de confiabilidad (coeficiente alfa de Cronbach) del instrumento de investigación que arrojó 0.80 por ende, el instrumento tiene una confiabilidad de alta para la investigación por el resultado que arrojó.

Pucallpa, 20 de octubre del 2021

MSC. OLMEDO PIZANGO ISUIZA

Sujetos	Ítems										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	4	5	4	4	4	1	5	5	41
2	5	4	4	4	4	3	4	2	5	3	38
3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	2	33
4	4	4	2	4	4	3	2	2	4	3	32
5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	46
6	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
7	4	2	3	4	2	2	2	2	4	2	27
8	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	34
9	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
10	4	5	5	3	4	5	4	1	5	3	39
VARIANZA	0.21	1.01	1.01	0.29	0.49	0.81	0.84	1.16	0.41	1.16	26.09
TOTAL	7.4										0.80

Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.80

ANEXO 14

PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN GERENCIAL Y DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES

Tabla 13. Prueba de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Gerencial	0.412	58	0.000
Desempeño de las funciones	0.390	58	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

ANEXO 15

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

PANEL FOTOGRÁFICO ENCUESTA PILOTO









PANEL FOTOGRÁFICO ENCUESTA
















MUNICIPALIDA DISTRITAL DE VO
PROHIBIDO
EL CONTACTO



