



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Incidencia del manejo adecuado de comunicación en el desarrollo de liderazgo efectivo, en los procesos de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

María del Mar HIDALGO CEDEÑO

Bajo la dirección de:

Bertha Janeth CAMPOVERDE ROJAS MSc.

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador**

Incidencia del manejo adecuado de comunicación en el desarrollo de liderazgo efectivo, en los procesos de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez

María del Mar HIDALGO CEDEÑO¹
Bertha Janeth CAMPOVERDE ROJAS²

Resumen

La comunicación es una herramienta necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, al mismo tiempo que contar con un líder que promueva y logre fortalecer la comunicación institucional para lograr el éxito y se derriben las barreras que impiden alcanzar una comunicación exitosa. Para las instituciones de educación superior, la comunicación y el liderazgo efectivo forman parte de la transformación de los procesos que permiten mejorar y elevar la calidad en la educación y en los indicadores de evaluación. El objetivo de la investigación es determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo en los procesos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, evaluando la eficacia de la misma en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. El levantamiento de la información se realizó al personal docente, administrativo y de servicio; durante el segundo semestre del año 2016, donde se utilizaron herramientas como encuestas, entrevistas, muestreo, análisis de fiabilidad y validez, y para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron programas como SPSS y Microsoft Excel. Una vez analizadas las competencias referentes a comunicación y liderazgo efectivo, se constató que en la extensión universitaria, las capacidades antes mencionadas son deficientes, las mismas que afectan a la institución, considerando que a la fecha atraviesa por un proceso de evaluación y acreditación institucional.

Palabras clave:

Comunicación, liderazgo, liderazgo efectivo, líder organizacional, ULEAM Extensión Bahía de Caráquez.

Clasificación JEL

M12

Abstract

Communication is a necessary tool to achieve business objectives, and to achieve success, an effective leader must be established that promotes and manages to strengthen internal and external institutional communication while at the same time preventing or overcoming existing barriers to successful communication. For institutions of higher education, communication and effective leadership are part of the transformation of processes that improve and raise quality in education and evaluation indicators. The objective of the research is to determine the level of incidence of communication in the development of effective leadership in the processes of University Laica Eloy Alfaro of Manabí, Bahía de Caráquez campus, evaluating the effectiveness of the same in the fulfillment of the goals and objectives of the institution. The information was collected from the teaching, administrative and service personnel; during the second half of 2016, tools such as surveys, interviews, sampling, reliability and validity analysis were used, and for the processing and analysis of information,

¹ Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador. E-mail mhidalgoc@uees.edu.ec.

² Master en Comunicación Organizacional. Docente Universidad Espíritu Santo-Ecuador. E-mail bcampo@uees.edu.ec.

programs such as SPSS and Microsoft Excel were used. Once the competences regarding communication and effective leadership have been analyzed, it was verified that in the university extension, the mentioned capacities are deficient affecting the institution, considering that it is undergoing an evaluation process and institutional accreditation.

Key words	Communication, leadership, effective leadership, organizational leadership, ULEAM Extension Bahía de Caráquez
JEL Classification	M12

INTRODUCCIÓN

La comunicación nace con la humanidad. Desde la era primitiva el hombre nunca pudo vivir aislado sin comunicarse, y en la medida que la sociedad ha ido evolucionando, por consiguiente lo ha hecho la comunicación, de ahí su característica propia de ser dinámica y adaptarse a los cambios creados por el hombre.

La importancia de su estudio radica en que la comunicación interviene en toda actuación humana, desde las relaciones familiares hasta las negociaciones comerciales o de otra índole. Sin embargo, en el ámbito académico se ha dado énfasis en el estudio de la teoría de la comunicación como parte de las relaciones humanas, sin considerar la estrecha relación que ésta tiene en el mundo empresarial y de la gestión administrativa.

Referente a lo anteriormente expresado Saladrigas (2005) en su obra "Comunicación Organizacional" afirma que: el empleo de la comunicación en el mundo de la gestión empresarial (administración), se origina como una necesidad patronal, utilizándola como medio para el mejor desenvolvimiento de los subordinados dentro de las instituciones, y como un instrumento para alcanzar la eficiencia productiva deseada y necesitada por quienes solo piensan en el beneficio económico buscando obtener más ganancias con menos costos.

Anterior a esta apreciación, Herrera (2004) manifestaba que: lo ideal sería que cada empresa contara con un especialista en comunicación organizacional -pero no todas han llegado a esa etapa de madurez todavía-, que estableciera un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas, operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administrara y

ejerciera la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

Para Herrera (2004), la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial.

Por otra parte, es importante conocer la relación que existe entre el manejo de la comunicación y el liderazgo dentro de una organización, apoyando desde cualquier perspectiva al alcance de un clima laboral favorable para todos los miembros en su conjunto.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los ciertos indicadores, como: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima (Cuadra & Veloso, 2007).

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y

miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Cuadra & Veloso, 2007).

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) fue creada bajo la dirección del Dr. Medardo Mora Solórzano, quien creía en la conveniencia de convertir a Manta en ciudad universitaria y plantea su idea desde Febrero de 1981 quien presenta ante el Congreso Nacional el 11 de agosto de 1983 el proyecto de ley de creación de la Universidad, venciendo la férrea oposición para que se crearan nuevas Universidades y Politécnicas en el país, oposición que existía tanto por parte del Congreso Nacional, del Gobierno Nacional y de parte del máximo organismo de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país, como lo era el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (CONUEP).

Esta Universidad no es solamente un gran proyecto educativo que incluye una educación integrada con su Jardín de Infantes, su Escuela y su Colegio anexos, sino que es también una demostración de lo que significa hacer comunidad, cuenta con cuatro campus en otros cantones de la provincia de Manabí que aportan de manera integrada al crecimiento y sostenibilidad económico.

En la actualidad en la ULEAM existen 2.106 trabajadores, el 52.85% del total de la población lo constituyen los docentes, siendo el grupo más representativo, seguido de la categoría de oficinistas, choferes, asistentes y otros, los que representan el 26% del total de la población universitaria y los de categoría de auxiliares representan un 10% de los trabajadores de la universidad, solo el 11.15% representa otros oficios existente en el área administrativa, todos involucrados en el perfeccionamiento académico y profesional de la población estudiantil.

La institución de educación superior cuenta con el área académica y administrativa, ambas con funciones diferentes, pero direccionadas al cumplimiento de los objetivos institucionales acorde a las políticas y leyes vigentes del Consejo de Educación Superior (CES) 2017.

Por otro lado es importante mencionar que los resultados estadísticos de los Estudios de Seguimiento a Graduados de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, de los años 2010, 2011 y 2012 demuestran que un porcentaje del 88% considera satisfactoria la formación recibida en la Universidad, como también es grato saber que un porcentaje del 86% está incorporado al mercado ocupacional, siendo en esta parte relevante el que el 58% estén ejerciendo su profesión y un 42% lo hacen en ocupaciones que no corresponden a su profesión, lo cual se justifica, si se concientiza que uno de los grandes problemas del mundo contemporáneo es sin duda la falta de demanda de recursos humanos para un trabajo estable. En el caso de los egresados o profesionales de la Universidad, en un 55% han sido absorbidos por el sector privado y en un 45% por el sector público, debiendo advertirse que dentro del porcentaje que laboran en sector privado el 17% lo hace por cuenta propia, lo cual evidencia que la tesis de fomentar una mentalidad emprendedora no es ajena al pensamiento de los profesionales formados en el claustro (ULEAM, 2017).

En base a estos antecedentes se plantea como objetivo general de la investigación determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo en la Extensión Universitaria Eloy Alfaro de Bahía de Caráquez, en concordancia con las metas y objetivos institucionales del Centros de Educación Superior. El procedimiento utilizado consta de 5 pasos que comprenden: 1. Revisión de los conceptos básicos de comunicación, liderazgo, liderazgo efectivo, así como la definición de las variables que caracterizan a cada concepto, 2. Determinación del objeto de estudio práctico, alcance, período de la investigación, selección de los instrumentos

de medición utilizados, 3. Recopilación, procesamiento y validación de la información, 4 Análisis y discusión de los resultados y 5. Se presentan conclusiones y recomendaciones.

Al finalizar esta investigación se plantean acciones para mejorar la comunicación y el liderazgo efectivo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos en la institución y a la vez aportando a los indicadores de evaluación institucional.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La comunicación

De nadie es oculto que el éxito empresarial depende mayoritariamente de los adecuados canales de comunicación que se utilicen en la organización, y esto permite que se distinga al jefe como un líder capaz y competente al momento de direccionar su empresa.

Esto se conjuga con la expresión dada por Díez (2006) quien manifiesta que “comunicación es el intercambio de ideas o pensamientos entre dos o más personas”; complementándose con el hecho de que debería ser direccionado para el logro de metas y objetivos en una institución.

Por su parte, Gómez de Enterría, Ruíz, & Martín de Nicolás (2008) afirman que “la comunicación es el acto por el cual un individuo transmite una idea, información o un pensamiento a otro. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso”.

La comunicación debe ser fluida desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores, puesto que todos quienes forman parte de la organización deben conocer cuáles son los objetivos que se deben cumplir a nivel institucional.

Es importante mencionar que los funcionarios de la organización deben estar prestos a brindar información de manera oportuna, considerando que retener o negar información retrasa los procesos que se ejecutan a diario, es así como De Castro (2017), afirma que: “en las empresas hay

una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder”.

De acuerdo a lo afirmado por la autora antes mencionada, se puede destacar que entre mayor información exista dentro de una organización, el ambiente laboral mejoraría y las metas se alcanzarían como un verdadero trabajo en equipo.

Cuando la comunicación es deficiente en la organización genera consecuencias negativas en ésta, dando lugar a comentarios erróneos que no aportan de manera adecuada al desarrollo de los procesos.

Es por esto que la comunicación debe ser diferenciada desde los distintos niveles jerárquicos que existen en la organización.

Tipos de Comunicación

Hoy en día el clima laboral de las organizaciones ha mejorado con el uso adecuado de las diferentes tipos de comunicación. Por lo que para Fernández, (2008) “muchos problemas de las organizaciones se solventarían simplemente con una mejor comunicación entre sus miembros”.

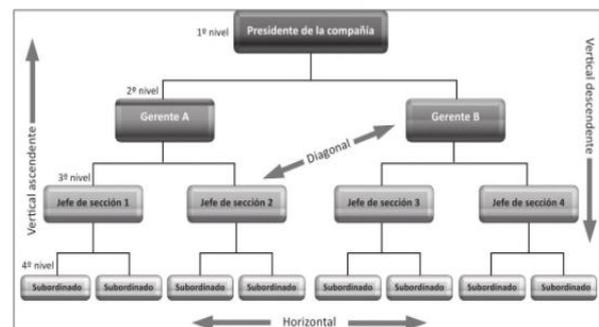


Figura 1: Proceso de la comunicación organizacional formal

Fuente: (De Castro, 2017)

Dentro de las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación: la formal y la informal.

La comunicación formal se ha clasificado en: Descendente, Ascendente, Horizontal y Diagonal, tal como se ilustra en la figura 1.

Actualmente De Castro (2017) define que la comunicación descendente es la que se da “desde la dirección o gerencia hacia el

personal”, es decir la comunicación que está normada por reglamentos institucionales.

La comunicación ascendente es la que viene “desde el personal hacia la dirección o gerencia”, ésta permite tener una clara visión del clima laboral que existe en la organización, pudiendo así mejorarlo o mantenerlo.

La comunicación horizontal “entre el personal de igual jerarquía o pares”, aporta de manera positiva en el desarrollo de los procesos administrativos, considerando que al coordinar tareas entre los funcionarios de la misma jerarquía no se estaría duplicando información, se ahorraría tiempo y dinero.

Así mismo la comunicación diagonal permite que funcionarios de diferentes departamentos crucen información de manera directa, agilizando los procesos.

Así como existen tipos de comunicación formal que aportan de manera positiva en el desarrollo de los procesos administrativos de la organización, es necesario analizar la comunicación informal, puesto que para Robbins (2005), es “la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización”, sin embargo es aquella que mejora la comunicación entre los funcionarios haciéndola más rápida y eficiente.

Cada uno de los tipos de comunicación antes mencionados, mejoran la calidad de la información que se brinda dentro de la organización, acortando los tiempos en la entrega de las tareas encomendadas a cada uno de los miembros que intervienen en el funcionamiento de la organización.

Otro aporte significativo que dan los tipos de comunicación es que mejora el clima laboral en la organización, considerando que si los funcionarios se encuentran en un ambiente adecuado de trabajo los resultados se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que van de la mano con la visión de la misma.

La comunicación interna

Este tipo de comunicación se desarrolla al interior de las empresas y es un pilar fundamental para lograr los objetivos

institucionales de cualquier tipo de organización, porque mediante ésta se pueden establecer buenas relaciones con cada uno de los miembros que la conforman y así trabajar de manera conjunta hasta lograr la meta propuesta.

La existencia de una adecuada comunicación tal y como lo menciona Andrade (2005) se debe a que “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para mantener buenas relaciones con sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación manteniéndolos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo y que constituyen la comunicación interna, están dirigidos a conseguir estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.

La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo (Marañón, Bauza, & Bello, 2006).

Si bien, la comunicación interna permite como grupo de trabajo lograr los objetivos organizacionales, también mejora las relaciones interpersonales con cada uno de sus integrantes.

Y es precisamente cuando las relaciones interpersonales son efectivas, cuando se obtiene un mayor compromiso con la organización, esto lo sustenta Vértice, (2007). Al mencionar que “la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su

función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él”.

En las organizaciones la comunicación fluye en todas direcciones, puede ser vertical del jefe a los subalternos o viceversa; también puede ser horizontal entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico, esto mejorará la efectividad de los medios de información, así lo considera Alvarez (2007) cuando expresa que: La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.

Para Nicolini, Parodi, & Crespo, (2015) “La comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia o entre los *stakeholders* o grupos de interés internos”; considerando a estos como toda persona que pueda ser afectada por el cumplimiento o no de los objetivos de la organización.

Kreps (1990) define que la comunicación interna como herramienta tiene como función el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas de la organización, transmitiendo mensajes que informan y ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (Citado en Nicolini et al., 2015).

Dentro de la organización la gestión de comunicación interna debe surgir desde la dirección de cada una de las áreas, sin embargo suele asignarse esta tarea al Área de Recursos Humanos o al Área de Marketing, provocando en muchos casos un sesgo hacia una determinada temática específica, así lo ratifica Cervera (2008), al afirmar que “Cuando la comunicación interna es gestionada por la dirección de R.R.H.H. suele tener una orientación, fundamentalmente dirigida a la visión

laboral, comunicaciones relacionadas con los empleados, motivación y formación”.

Herramientas de la comunicación

Fernández (2008) sostiene que “las herramientas de comunicación mejoran el clima laboral. Muchos problemas se solucionarían simplemente con una mejor comunicación entre sus miembros”.

Con la finalidad de mejorar la comunicación interna de la organización, se utilizan herramientas como: “Los manuales de empresa, circulares, folletos, periódicos... son ejemplos de herramientas utilizadas en la comunicación descendente” (Fernández 2015).

Para una mejor comprensión de lo sustentado, a continuación se muestra una tabla que presenta las diferentes herramientas de comunicación empleadas según las distintas redes formales internas de las organizaciones:

Tabla 1:
Ejemplos de herramientas de comunicación interna

COMUNICACIÓN DESCENDENTE	COMUNICACIÓN ASCENDENTE
Sitio en la red de la entidad/intranet	
Soportes digitales y correos electrónicos	
Relación personal	
Reuniones de información	Entrevista con autoridades
Carta/memo personal al	Programa de sugerencias
Jornada de puertas abiertas	Encuesta a los miembros
Tablones de anuncios	Buzón de sugerencias
Periódico o revista interna	Sección en el periódico o revista interna

Fuente: (Cedron & et. al., 2009)

Un estudio realizado por la Universidad Santa Clara de Estados Unidos, sostiene que se pueden incluir otras herramientas de comunicación interna como las siguientes:

- Equipos tecnológicos

Algunas herramientas específicas que pueden usarse para la comunicación son los teléfonos fijos, teléfonos celulares, teléfonos inteligentes y equipo de fax. Las líneas de división entre los diferentes dispositivos no son muy claras. Por ejemplo, un teléfono de alta tecnología (teléfono inteligente) puede tener muchas de las funciones de una computadora, incluyendo Internet, correo electrónico, fax, procesador de datos, entre otras.

- Sitios de redes sociales

Las redes sociales en Internet se encuentran en una gran variedad de sitios que permiten a los usuarios compartir contenido e interactuar alrededor de intereses similares. Esto ha creado una gran oportunidad para que las empresas interactúen con clientes presentes y futuros a través de sitios web que fueron establecidos con ese propósito. Con un esfuerzo continuo usted puede crear un nicho de mercado a través de sitios como MySpace, Facebook y Twitter.

- Herramientas de cibercharla (chat)

El chat es frecuentemente usado en lugar del correo electrónico cuando se necesita comunicarse en vivo. Las herramientas de chat se pueden usar para la comunicación interna y externa y se pueden colocar en los sitios web para que los clientes puedan comunicarse en tiempo real con un encargado de servicio al cliente.

- Internet

El Internet se ha convertido en una herramienta muy importante del mercadeo y de la comunicación. Puede ser usado a un nivel básico para correo electrónico e investigación, o de una manera más compleja como un canal de ventas de productos y servicios (Santa Clara University, 2016).

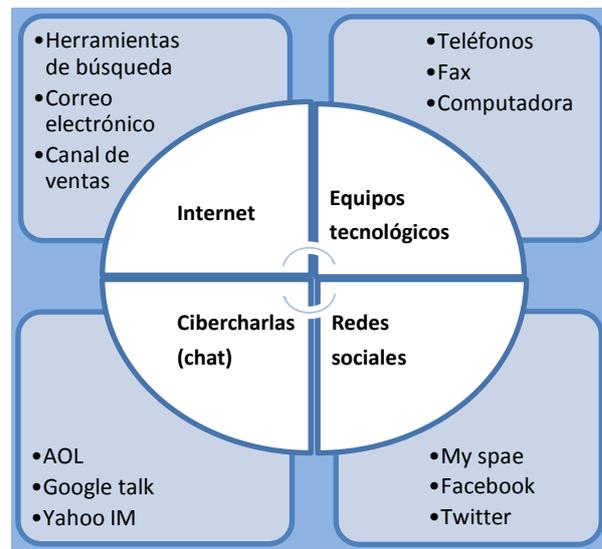


Figura 2: Herramientas de comunicación.

Fuente: (Santa Clara University, 2016)

Elaborado por: Elaboración propia

La comunicación interna en las instituciones públicas

Las instituciones del sector público tienen como finalidad brindar un bien o servicio a la comunidad. En su afán de satisfacer las necesidades de los usuarios, realizan día a día mejoras importantes en cuanto a infraestructuras, procesos e innovaciones tecnológicas, con resultados aceptables a corto plazo. A pesar de aquello, todavía existen falencias y errores de comunicación que deben ser corregidos.

Dentro de las instituciones públicas el error más común es no establecer procesos de comunicación a largo plazo que permitan llegar a un objetivo, muchos puestos de trabajo son de libre remoción, lo cual ocasiona que con la llegada de un nuevo director se cambien los procesos comunicacionales, lo que no permite tener un escenario con estrategias a largo plazo. Lo importante, en este caso, es observar y tener argumentos valederos que permitan crear estos procesos, no desde la perspectiva del director como actor central, sino desde los contextos, las tramas y los escenarios que se presentan en la institución (Buenaño, Murillo, & García, 2014).

Los resultados de una eficaz comunicación interna, se verán reflejados en la imagen organizacional hacia los clientes externos; al

respecto, Escalona (2015), destaca que: en el ámbito local, pero también en el resto de niveles de las instituciones públicas, la comunicación interna es, en buena medida, base de la comunicación externa, porque todos los miembros del ayuntamiento son transmisores de su imagen y son elementos de información y comunicación hacia el exterior.

Liderazgo: Definiciones

Toda organización debe estar encabezada por un líder, con la finalidad de sumar fuerzas para alcanzar un objetivo grupal. Chemers (1997), definió al liderazgo como un proceso social por el cual un individuo ejerce influencia y recluta a otros con la finalidad de sumar esfuerzos para alcanzar un beneficio común. Los reclutados aceptan aunar su labor no solo porque alguien necesita su trabajo, sino porque desean también un bienestar en conjunto.

Aunque los líderes comparten algunas cualidades que resaltan a simple vista, hay factores de índole interno que resultan difícil de definir. En la antigüedad se consideraba que “El liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado” (Calderón, 2005).

Sin embargo, la autoridad no es suficiente para ejercer un liderazgo eficiente. Un verdadero líder debe contar con aptitudes y actitudes, sean estas innatas o adquiridas. En este sentido Vásquez (2005), manifiesta que una de las principales cuestiones que surgen en el tema del liderazgo es la de si un líder nace o se hace. En la actualidad, se puede afirmar que el líder es un compendio de inteligencia, de aprendizaje y de oportunidad. Lo que deja bien claro que, aparte de una experiencia y de una formación, el líder ha de contar con talento humano.

Todo líder quiere trascender y quiere que otros trasciendan con él (o ella), por eso se fija metas elevadas (fines superiores). No se conforma con pequeñas metas, aunque también las tiene, pero sólo para usarlas como escalones que lleven al grupo a la

cima, esto es, a la meta superior, a la meta trascendente. El líder no cree en la frase “el fin justifica los medios”. Todos sus medios son éticos y respetan la dignidad de la persona. (Castañeda, 2007).

El líder no trabaja de manera individual, para él es importante el apoyo de cada uno de sus colaboradores, lo que le permite trazar metas ambiciosas. El líder conoce sus limitaciones y las habilidades de sus seguidores; sabe que con una adecuada participación colectiva se garantiza el alcance de los objetivos organizacionales.

Un líder define su ámbito sobre el que puede ejercer influencia en los seguidores y hay que tomar en cuenta que no se puede ser líder en todos los campos de acción de la personas, pero se debe indicar que hay líderes en áreas como: la política, deportes, ciencia, negocios, etc. En el ámbito empresarial Van-der Hofstadt & Gómez, (2006) consideran que un líder es “quien lidera un proyecto, guiando acciones y personas vinculadas a una actividad”.

Importancia del Liderazgo

La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en la eficacia y la competitividad que se puede lograr, sino que éstos son los elementos más representativos del ser y el quehacer de la organización actual (Ahumada, 2004).

La conducta de un líder delinea la de sus seguidores, y por lo tanto se forma un molde o modelo a seguir que marcará el comportamiento de una organización. La teoría del equilibrio familiar que afecta a las actitudes, es una de las causas de la estabilidad emocional, permitiéndole al líder solventar con soltura y sin miedo las dificultades de su labor. El nuevo siglo precisa líderes emocionalmente estables (Ruíz, 2008).

Entonces, la importancia de continuar estudiando las diferencias individuales del líder radica, por una parte, en la identificación de personas que por sus características de personalidad, podrían ejercer liderazgo y, por otra, en la valoración

de sus capacidades cognitivas que se vinculan a estos rasgos para potenciarlas en las personas, a partir de sus fortalezas (Contreras, 2008).

Habilidades del Líder

Según Robert L. Katz, los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades:

-Las habilidades técnicas entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. Conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.

- Las habilidades humanas corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.

- Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, que está en relación las ideas (Gómez, 2006).

Dentro del liderazgo es definitiva y trascendental la habilidad de escuchar. Un líder que no escucha, no es un buen líder. El liderazgo se fundamenta, en escuchar a las personas. Si el buen líder se reconoce en que la gente lo sigue, se puede decir que a una persona no la sigue nadie si no escucha a la gente primero (González, 2011).

Todas las habilidades mencionadas se vuelven efectivas cuando el líder sabe asumir la responsabilidad por los resultados del equipo; así lo ratifica Adams (1997), quien considera que: “La habilidad más importante para cualquier líder es su capacidad para asumir la responsabilidad por aquellas cosas positivas que suceden sin intervención alguna por su parte”.

Características de un líder

Actualmente las organizaciones contratan a profesionales que tengan capacidades que les permitan desarrollar su potencial dentro y fuera de la misma, aportando de manera esencial al éxito de la empresa.

Becerra & Sánchez (2011), consideran que: los nuevos líderes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado.

Toda organización debe contar con un líder que se encuentre comprometido con los propósitos planteados a nivel organizacional, que aporte de manera positiva al cumplimiento de los mismos y a la vez pueda tomar decisiones frente a situaciones que puedan presentarse.

Una característica importante en los líderes, según reconoció hace tiempo el historiador romano Tácito cuando dijo “la razón y la tranquilidad al tomar decisiones son características innatas de todo líder” (Adair & Reed, 2003).

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995).

Actualmente, los colaboradores de las organizaciones deben estar constantemente en capacitaciones que les permitan desarrollar sus habilidades y puedan resolver problemas en un momento determinado, sin embargo en muchas ocasiones por el celo profesional los encargados de las áreas no comunican a sus subordinados sobre las capacitaciones que la organización ha planificado para actualizar los conocimientos previamente adquiridos. El profesional que ejecuta las funciones a nivel

superior y no permite la superación del personal a su cargo no posee características de líder, puesto que “un buen líder propicia la superación de su gente en el trabajo mediante cursos y otras actividades que hacen que el individuo decida desarrollar su potencial de éxito, por eso su organización es de primera clase” (Castañeda, 2000).

La constante capacitación y actualización de conocimientos en los funcionarios de una organización ayudan a que las tareas se ejecuten de manera eficiente, acortando los plazos de entrega, mejorando el servicio al cliente y renovando el clima laboral.

Se hace preciso mencionar que así como existe predisposición para capacitar al personal con la finalidad de mejorar los rendimientos de la organización y contar con líderes comprometidos, también existen líderes deficientes que afectan directamente a los resultados de la empresa y al equipo de trabajo.

Zenger & Folkman (2012), consideran que: “los líderes deficientes tienen una influencia sustancial en el éxito de una empresa. Sus resultados son siempre peores, generan mayor rotación, desaniman a los empleados y frustran a los clientes”.

Líder vs Jefe

El liderazgo no tiene nada que ver con la jefatura. Para ser un buen líder no es necesario ser jefe, sin embargo para ser un buen jefe se requiere tener cualidades de líder.

Sin liderazgo la organización no puede funcionar; es sólo un conjunto confuso de personas y máquinas. El liderazgo se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos. (Bager, 2011).

A través de los años, las organizaciones han estado dirigidas por jefes quienes no conocen las directrices para resolver los problemas que se presentan, Urcola (2010) define al jefe más bien como un gestor de “problemas”, mientras que el líder lo es de las oportunidades.

El líder tiene la disposición para enfrentarse a cambios continuos dentro de una

organización, en cambio el jefe trabaja en un ambiente de continuismo.

El líder tiene que hacer frente al cambio, el jefe tiene que hacer frente a la complejidad. También les diferencia la perspectiva del plazo en la que actúan, porque mientras el líder está centrado en el largo plazo, el jefe lo hace en el corto (Urcola, 2010).

Uno de los aspectos más relevantes dentro de la dirección de una organización, es contar con el apoyo de los colaboradores, Urcola (2010) define que el líder está al servicio de las personas y el jefe al de la organización. El líder tiene autoridad personal, mientras que el jefe la tiene jerárquica.

El líder se siente parte del equipo de trabajo y atribuye los triunfos a cada uno de los integrantes del mismo, el jefe ordena a sus colaboradores sin dar directrices de cómo hacer el trabajo, y atribuye los triunfos a él mismo.

Para alcanzar los objetivos institucionales dentro de una organización, se hace preciso contar con cualidades de líder y de jefe Urcola (2010) considera que aunque líderes y jefes sean figuras “diferentes”, ello no implica que no puedan ser complementarias; al contrario, el ideal de todo directivo estará en ser líder y jefe de forma simultánea. No es cuestión de ser una cosa o la otra, sino de ser ambas cosas a la vez.

Así pues, se puede comparar algunas de las diferencias entre directivo y líder siendo estos dos papeles conformados por una misma persona, de manera más gráfica a través de la siguiente tabla extraída del temario de la asignatura de: Psicología del trabajo II (2011) Grau de Relacions Laborals. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Tabla 2:
Diferencias entre Directivo y Líder

DIRECTIVO	LÍDER
Es quien administra	Es quien convoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla

Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

Fuente: (López, 2013).

Liderazgo Efectivo

En la actualidad tener cualidades de líder no son suficientes, además se debe aprovechar las habilidades que posee para alcanzar grandes resultados que permitan calificar su efectividad en el alcance de los objetivos y metas del grupo de trabajo y de la organización.

Contreras (2008), sostiene que la efectividad del liderazgo ha sido un concepto altamente vulnerable a los cambios socio-históricos y culturales; el criterio de efectividad está vinculado al efecto que se desea lograr a través del ejercicio de liderazgo. Aunque la efectividad del liderazgo depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, quizás lo más importante, y que subyace a lo anterior, es la forma ética y responsable de dirigir, puesto que genera confianza e interés en los demás. Éste último depende, en gran medida, de las características de la organización, su clima y demás variables que incentivan el desarrollo de determinados tipos de líderes, con principios y valores que conducen a estilos de liderazgo que generan dinámicas particulares que favorecen ciertos aspectos de la organización en detrimento de otros, o por el contrario, líderes que logran abarcar favorablemente todos los ejes de la

organización, dentro de una estructura flexible que lo fomente.

Otra apreciación importante sostiene que: para ser un líder efectivo es necesario conocer la realidad de lo que pasa en la organización, no ser prisionero de la distorsión de la información. Cuando las organizaciones se reinventen serán capaces de tener líderes en todos sus niveles, el gestor dejará de ser sinónimo de líder. Y esto es importante para acelerar el aprendizaje organizacional (Delgado & Delgado, 2003).

Un liderazgo efectivo es aquel que, al interpretar de manera adecuada la situación, asume una determinada estrategia en la toma de decisiones.

La efectividad del liderazgo dependerá de la personalidad y expectativas tanto del líder como de los subordinados, así como de las circunstancias en las que se encuentre la organización. El correcto manejo y combinación de la información de estas variables permitirá decisiones efectivas para el logro de las metas organizacionales (Aguera, 2004).

El rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en equipo en las diversas áreas de la organización, pues de esa forma logrará fortalecer la comunicación interna y externa e impedir o derribar las barreras existentes para una comunicación exitosa. En tal sentido, se considera una competencia clave (Pacheco, 2005).

Líder organizacional

El estudio del liderazgo, sus cualidades, características, habilidades y estilos, ha permitido llegar a analizar el perfil de un líder organizacional, presentando definiciones y puntos de vista de autores de renombre.

El liderazgo organizacional es la etapa final del viaje de transformación. Que un líder pueda funcionar bien como líder organizacional -alguien que supervisa a más de un equipo- depende de la perspectiva, la confianza y la comunidad durante las tres primeras etapas del viaje de transformación del líder. La clave para desarrollar una

organización eficaz es crear un ambiente que valore tanto las relaciones como los resultados (Blanchard, 2007).

Es labor del líder organizacional planear el cambio y demostrar que éste es necesario. En éste proceso, los líderes deben también evaluar y prever la posible resistencia que se puede generar, la cual indudablemente va a depender del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales y del sentido de control que éstos tengan respecto a las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio (Ajzen, 1991). (Contreras & Barbosa, 2013).

Un líder organizacional debería fijar el rumbo de la organización, definir los caminos a seguir y lograr que los demás compartan esa visión a fin de, trabajar para alcanzarla. Por lo tanto, el líder es mucho más que un gerente: es una persona que fija el camino a seguir, y deberá poseer la suficiente visión estratégica para hacerlo (Alles, 2013).

METODOLOGÍA

Para analizar la incidencia de la comunicación en el liderazgo se realizó la revisión de bibliografía existente basada en conceptos, definiciones, características y herramientas, relativas a la comunicación y al liderazgo.

El estudio realizado en la presente investigación se considera que es de tipo descriptivo, siendo el que “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, y la revisión documental” (Bernal, 2006).

Se presenta además un análisis cuantitativo, el cual de acuerdo al criterio de Barry, Hanna, & Stair (2006), es el que permite tomar decisiones a los directivos partiendo de los resultados de la investigación.

La institución seleccionada para realizar el presente análisis fue la Universidad *Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Bahía de Caráquez*, la misma que ha hecho presencia en la comunidad desde el año 1995; durante todo este tiempo ha sido administrada por

cinco decanos, los mismos que han sido nombrados de acuerdo a la normativa establecida en el Estatuto vigente de la Institución.

A partir del año 2012 la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí inició con los procesos de evaluación y acreditación llevada a cabo por parte de los organismos de control, trayendo como consecuencia una intervención a la Matriz.

Esta intervención afectó directamente a todas las unidades académicas. En la Extensión Bahía de Caráquez, se dieron cambios frecuentes de directivos, existiendo tres Decanos durante los últimos cuatro años, situación que ha impedido alcanzar un liderazgo efectivo en la institución, considerando el corto tiempo de permanencia en el cargo de sus funciones.

El período de la investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2016 (Anexo #1); aplicando encuestas como instrumentos de investigación.

La población está conformada de la siguiente manera: 1 decano, 9 responsables de áreas, 25 docentes, 14 administrativos, 6 personal de servicios varios, 1 mensajero, 1 chofer y 3 guardias, sumando un total de 60 funcionarios, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 90% se calcula una muestra de 50 encuestados, sin embargo la encuesta se aplica a la población total es decir a los 60 funcionarios.

En relación al trabajo de campo se utilizó el modelo de encuesta Servqual, el mismo que es “un instrumento de análisis cualitativo/cuantitativo resumido de escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, muy apropiado para dar información sobre la calidad percibida de los servicios que se reciben, tanto de los clientes internos como externos” (Mora, 2003).

Cabe indicar que todos los funcionarios fueron informados sobre el estudio que se estaba realizando, haciéndoles conocer que la finalidad era netamente académica y que se les haría conocer los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación es determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo dentro de la institución. De igual manera, se mide a través de los instrumentos aplicados el nivel de comunicación que existe entre las diferentes áreas y el directivo la extensión universitaria, relacionándolos con los procesos que se ejecutan habitualmente para brindar un servicio a la comunidad.

Se estableció un cronograma de trabajo para aplicar las encuestas a los funcionarios de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez. Las encuestas se aplicaron durante los días 15 y 16 de diciembre del año 2016, luego de lo cual se agruparon y tabularon por áreas de trabajo. Todas las respuestas son anónimas para no generar inconvenientes entre los funcionarios. La encuesta se realizó al 100% de la población es decir a los 60 funcionarios.

La encuesta aplicada (Anexo #2), está conformada por 9 ítems que permitirán obtener información relacionada con la comunicación dentro de la institución, y 10 ítems relacionados con el liderazgo aplicado en la extensión universitaria.

Una vez aplicadas las encuestas, se realizó la tabulación de los datos y posteriormente la validación de la información mediante el software SPSS versión 21, herramienta informática que permite comprobar la fiabilidad y validez de la información, partiendo desde los coeficientes alfa de Cronbach y el coeficiente de correlación múltiple R^2 .

En la tabla adjunta se ilustra los resultados obtenidos, los mismos que fueron:

Tabla 3:

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,921	60

Elaborado por: Elaboración propia

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach es mayor de 0,9 por lo que el instrumento utilizado es altamente fiable presentando una escala estable y está exento de errores aleatorios.

Análisis de validez

El análisis de validez se realiza a partir del coeficiente de regresión múltiple y los resultados se ilustran en la tabla que sigue a continuación:

Tabla 4:

Análisis de validez del instrumento

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1	0,878 ^a	0,771	0,481	0,017	2,364

Elaborado por: Elaboración propia

El coeficiente de correlación representado con la letra R mide la relación existente entre las variables: comunicación y liderazgo. El resultado superior a 0,8 demuestra una alta correlación entre ambas variables y el grado de incidencia de la comunicación en el liderazgo efectivo.

El valor de R^2 es mayor a 0,7, lo que significa que el instrumento analizado es válido, está exento de errores aleatorios y está midiendo la comunicación.

En el anexo # 3 se ilustrará el resultado completo de los análisis aplicados en el SPSS.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 35 docentes y 25 funcionarios del personal administrativo y de servicio, se puede denotar que el 85.42% considera que las competencias evaluadas referentes a la comunicación aplicadas en la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez son buenas, regulares y deficientes, el 14.58% restante considera que son excelentes y muy buenas.

De forma general la comunicación ha sido evaluada en un 86.67% desde buena hasta deficiente y 13.33% restante la califica como muy buena y excelente.

Otras competencias evaluadas fueron las referentes al liderazgo que está directamente atada con la comunicación, obteniendo los siguientes resultados: el 78.33% considera

que las actitudes del líder de la organización son buenas, regulares y deficientes y el 21.67% que son excelentes y muy buenas.

A nivel institucional el liderazgo y sus habilidades han sido evaluadas como buenas, regulares y deficientes en un 93.33% y como excelentes y muy buenas en un 6.67%.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación ratifican la importancia de la comunicación al momento de ejercer un liderazgo efectivo.

Los datos estadísticos muestran la apreciación de la comunidad universitaria de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, respecto a las falencias en los canales de comunicación que se aplican en la institución. Por otro lado, lo mayoría de la población estudiada consideran que los directivos no poseen aceptables habilidades de liderazgo efectivo que permita alcanzar mejores resultados administrativos.

La observación y levantamiento personalizado de la información permitió conocer en forma indirecta que varios de los encuestados no respondieron con total sinceridad, debido a vínculos de amistad con los directivos o responsables de áreas, otros por temor a ser afectados en su relación laboral contractual, lo cual muestra una debilidad en la generación de los resultados. Por consiguiente se puede deducir que de haber respondido sinceramente la encuesta sería más alto el porcentaje respecto a la deficiencia en la comunicación y el liderazgo efectivo aplicado en la institución.

CONCLUSIONES

Existen instrumentos de comunicación establecidos dentro de la institución que podrían favorecer a un liderazgo efectivo, sin embargo, de acuerdo a las encuestas aplicadas a los funcionarios de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, demostraron que las herramientas de comunicación utilizadas son deficientes, ocasionando retraso en la entrega de la información solicitada por los departamentos centrales, procesos desorganizados que no cumplen con los diagrama de flujo de la institución y

un descontento general de los funcionarios que no reciben información relevante para su desenvolvimiento laboral.

La orientación brindada para la ejecución de tareas está siendo implementada de manera deficiente en la organización, a pesar de la importancia que tiene esta herramienta en el cumplimiento de los procesos.

Las reuniones de los directivos con los funcionarios no están siendo correctamente direccionadas, puesto que éstas no se realizan con el objetivo de medir el rendimiento y desempeño laboral, y poder tomar decisiones que permitan a la institución alcanzar los objetivos planteados.

El directivo no cuenta con habilidades de un líder efectivo puesto que desconoce las funciones que realizan los subalternos, tiene poca participación en tareas trascendentales y mantiene una actitud pasiva frente a los cambios continuos.

La falta de procesos estandarizados de comunicación no permite lograr un adecuado liderazgo efectivo, considerando que éste debe conocer la realidad de lo que sucede en su organización para la toma de decisiones.

La metodología que se aplicó para el levantamiento de la información a través de revisión bibliográfica, la observación y la aplicación de la encuesta, permitieron alcanzar con alta fiabilidad y validez que la deficiente comunicación incide en el desarrollo del liderazgo efectivo dentro de la institución.

Los resultados obtenidos en la investigación serán de utilidad para lograr un liderazgo efectivo, mejorar los canales de comunicación, regularizar procesos administrativos y académicos, mantener una visión real de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

La investigación que se ha desarrollado sirve como punto de partida para profundizar en otras aristas relacionadas con el trabajo en equipo y la comunicación organizacional, lo que beneficiará a la dirección administrativa y académica de la extensión universitaria

RECOMENDACIONES

El análisis a las encuestas y entrevistas efectuadas en la institución, deben considerarse como punto de partida para iniciar un cambio considerable que reflejen en lo posterior el mejoramiento en temas de comunicación y liderazgo.

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Bahía de Caráquez debería acoger los resultados obtenidos en la investigación y tomar acciones correctivas como: poner en práctica los modelos actuales de liderazgo y desarrollar de manera eficiente un trabajo en equipo; mejorando con esto los indicadores de evaluación institucional para beneficio de toda la comunidad universitaria.

La institución objeto del presente estudio debería implementar o desarrollar en conjunto con la Matriz un plan de capacitación referente a comunicación asertiva para lograr objetivos institucionales y un adecuado liderazgo efectivo.

El departamento de Organización y Métodos de la Institución debe realizar eventos de socialización respecto a los procesos de carácter académicos y administrativos que incluyan el manejo adecuado de los flujos de información dentro de la cadena de comunicación organizacional entre los diferentes departamentos o áreas incluidas en el proceso.

Realizar una campaña de capacitación al personal docente y administrativo relativo al uso de las herramientas tecnológicas que utiliza la institución como medio para comunicar las actividades y eventos que se desarrollan en la organización.

Bibliografía

Adair, J., & Reed, P. (2003). *No jefes sino líderes*. London, Inglaterra: Kogan Page limited.

Adams, S. (1997). *El principio de Dilbert: un auténtico repaso a jefes, reuniones inútiles, manías de gerente y demás achaques laborales*. Granica.

Aguera I., E. (2004). *Liderazgo y compromiso social* (Primera ed.). Puebla: Benémerita Universidad Autónoma de Puebla.

Ahumada F., L. (Septiembre de 2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, III(1), 53-63.

Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alvarez, J. (Abril-Mayo de 2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*(56). Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.razonypalabra.org/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España, España: Netbiblo.

Baguer A., A. (2011). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta* (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Barry, R., Hanna, M., & Stair, R. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios* (Novena ed.). Naucalpan, México: Pearson.

Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en las organizaciones inteligentes. *REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES*, 11.

Bernal T., C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). Naucalpan, México: Pearson.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Norma.

Buenaño, D., Murillo B., H., & García M., G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de*

- comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: FCSC.
- Calderón, G. H. (2005). *Investigación en Administración en América Latina Evolución y Resultados*. Manizales, Colombia: Edigráficas.
- Castañeda, L. (2000). *El Líder En Acción*. Panorama.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. Madero, México: PODER.
- Cedron Martinho, M. I., Fernández, M., Filgueira, V., Herraiz de Miota, C., Martín Polo, S., Moro, L., . . . Salas Suárez, T. (2009). *Gestión actual de una ONG* (Primera ed.). Madrid, España: LID.
- Cervera Fantoni, Á. L. (2008). *Comunicación total* (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Contreras T., F., & Barbosa R., D. (Mayo-Agosto de 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Cuadra P., A., & Veloso B., C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2(22), 40-56.
- De Castro, A. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (Julio-Diciembre de 2003). El Líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, XXVI(2), 81. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/3071/2843>
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* (Primera ed.). España, España: Ideaspropias.
- Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas* (Primera ed.). Barcelona, España: UOC.
- Fernández Balmón, M. (2015). *UF0346 - Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas* (Vol. VI). Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Gómez de Enterría S., J., Ruíz M., A. M., & Martín de Nicolás, M. d. (2008). *La comunicación oral en la empresa* (Vol. VI). Madrid, España: ARCO/LIBROS.
- Gómez O., R. A. (Abril de 2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa 2010, VIII*, 76-77. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/949/848>
- González A, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados*. Nashville, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Herrera Martínez, G. (2004). ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional? *risklossperu.com*.
- López Martínez, E. (15 de 05 de 2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Diposit digital de documents de la UAB*, 39.
- Marañón R., E., Bauza V., E., & Bello R., A. A. (25 de Noviembre de 2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40(5), 3.
- Mora M., J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de*

- enfermería. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Nicolini, C., Parodi, J., & Crespo M., I. (2015). *Comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*. España, España: INAP.
- Pacheco, R. (Junio de 2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. (L. E. Proaño, Ed.) *Revista Latinoamericana de comunicación*(90), 74. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/244/252>
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación interna*. España, España: Vértice.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración* (Octava ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson.
- Ruíz G., M. (2008). *Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Saladrigas Medina, H. (Julio-Diciembre de 2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativas. (J. M. De Pablos Coello, Ed.) *Revista Latina de Comunicación Social* 60, 9.
- Santa Clara University. (2016). www.scu.edu. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de [www.scu.edu: https://www.scu.edu/mobi/espanol/8-herramientas-de-comunicacion/](https://www.scu.edu/mobi/espanol/8-herramientas-de-comunicacion/)
- ULEAM, O. G. (31 de 08 de 2017). www.observatoriograduados.uleam.edu.ec. Obtenido de www.observatoriograduados.uleam.edu.ec: <http://observatoriograduados.uleam.edu.ec/index.php/result>
- Urcola Tellería, J. L. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas* (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- van-der Hofstadt R., C., & Gómez G., J. (2006). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=D-tKfWrsJ4EC&pg=PA275&dq=lider+en+la+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=lider%20en%20la%20empresa&f=false
- Vásquez Luis, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo* (Primera ed.). España, España: Ideaspropias.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2012). *El líder extraordinario* (Segunda ed.). Barcelona, España: Profit.

Anexos

Anexo#1. Autorización para realizar el estudio en la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ
SUCRE 1016.E01
CAMPUS UNIVERSITARIO "DR. HECTOR USCOCOVICH BALDA"

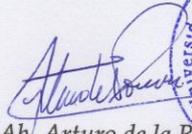
EL SUSCRITO AB. ARTURO DE LA ROSA VILLAO DECANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ, CAMPUS UNIVERSITARIO "DR. HÉCTOR USCOCOVICH BALDA"

CERTIFICA:

Que la Ing. María del Mar Hidalgo Cedeño con CI. 131150017-5, ha solicitado la autorización a este despacho, para realizar la investigación del tema "INCIDENCIA DEL MANEJO ADECUADO DE COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EFECTIVO, EN LOS PROCESOS DE LA ULEAM EXTENSIÓN BAHÍA DE CARAQUEZ" el mismo que no ha sido investigado anteriormente, por lo que se considera inédito y a la vez se otorga la autorización para realizar la investigación correspondiente en el Personal Docente y Administrativo de esta Unidad Académica.

La interesada puede dar uso del presente certificado como mejor convenga a sus intereses.

Bahía de Caráquez, Noviembre 07 del 2016



Ab. Arturo de la Rosa Villao, M.Cs.
DECANO

EL FUTURO NO ES ALGO QUE NOS REGALE..... ES ALGO QUE DEBEMOS CONSEGUIR

Anexo#2. Encuesta correspondiente al modelo Servqual

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

COMPETENCIAS		CATEGORÍAS				
COMUNICACIÓN		Excelente 1	Muy Bueno 2	Bueno 3	Regular 4	Deficiente 5
1	¿Cómo califica la difusión de los objetivos y metas de la institución?					
2	¿Cuánto conoce usted de sus funciones dentro de la institución donde labora?					
3	¿Cómo califica su compromiso en el cumplimiento de las funciones a usted asignadas?					
4	¿En qué medida considera usted que la comunicación es una herramienta útil para lograr la coordinación y el cumplimiento de las tareas asignadas?					
5	¿Cómo califica las estrategias aplicadas para comunicar los procesos desarrollados en la institución (cartelera, página web informativa, buzón de sugerencias, socializaciones presenciales)					
6	¿Cómo considera usted la utilidad de la retroalimentación de los procesos?					
7	¿Cómo valora la orientación recibida para la ejecución de las tareas a su cargo?					
8	¿Cuán provechoso resulta para usted las reuniones con el directivo, con la finalidad de medir su rendimiento o mejorar el desempeño laboral?					
9	¿Evalúe de manera general la comunicación dentro de la institución?					
LIDERAZGO						
10	¿En qué medida considera usted que el directivo conoce las funciones de cada uno de los subalternos?					
11	¿Cómo valora la participación del directivo en las tareas trascendentales de la institución?					
12	¿Cómo califica la actitud del directivo frente a cambios continuos dentro de la institución?					
13	¿Cómo valora la motivación institucional para el desarrollo y superación profesional de los colaboradores?					
14	¿Como calificaría su ambiente laboral?					
15	¿Cómo valora el trabajo colaborativo en la comisión a la que usted pertenece?					
16	¿Cómo califica la organización de las comisiones para desarrollar trabajos conjuntos.					
17	¿En qué medida sus opiniones y observaciones son tomadas en cuenta dentro de la institución?					
18	¿En qué medida se siente parte activa dentro de las actividades desarrolladas por la comisión a la que pertenece?					
19	¿A qué nivel considera usted que el personal se esfuerza por cumplir adecuadamente con sus obligaciones?					
20	¿Califica usted que la resolución de problemas en su organización se ejecuta de una manera constructiva?					
21	¿Evalúe de manera general el liderazgo dentro de la institución?					
TRABAJO EN EQUIPO						
22	¿Valore en qué medida la institución reconoce lo valioso de los trabajadores?					
23	¿En qué grado los equipos de trabajo logran obtener los objetivos planteados por la institución?					
24	¿De qué manera los equipos de trabajo han recibido capacitación para el desarrollo adecuado de sus funciones?					
25	¿A qué nivel las actividades planteadas en la institución se rigen bajo un cronograma de actividades?					
26	¿Califique de qué manera perciben los miembros de su institución la relación existente entre el éxito grupal y el éxito personal?					

Anexo#3. Análisis de Validez

Datos: SPSS

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	0,878 ^a	0,771	0,481	0,53311	0,771	2,660	24	19	0,017	2,364

a. Variables predictoras: (Constante),

VAR00025 (Pregunta No. 25 Anexo No. 2), VAR00004 (Pregunta No.4 Anexo No. 2), VAR00013 (Pregunta No. 13 Anexo No. 2), VAR00011 (Pregunta No. 11 Anexo No. 2), VAR00001 (Pregunta No. 1 Anexo No. 2), VAR00008 (Pregunta No. 8 Anexo No. 2), VAR00016 (Pregunta No. 16 Anexo No. 2), VAR00002 (Pregunta No. 2 Anexo No. 2), VAR00005 (Pregunta No. 5 Anexo No. 2), VAR00022 (Pregunta No. 22 Anexo No. 2), VAR00009 (Pregunta No. 9 Anexo No. 2), VAR00012 (Pregunta No. 12 Anexo No. 2), VAR00006 (Pregunta No. 6 Anexo No. 2), VAR00023 (Pregunta No. 23 Anexo No. 2), VAR00024 (Pregunta No. 24 Anexo No. 2), VAR00014 (Pregunta No. 14 Anexo No. 2), VAR00015 (Pregunta No. 15 Anexo No. 2), VAR00018 (Pregunta No. 18 Anexo No. 2), VAR00007 (Pregunta No. 7 Anexo No. 2), VAR00019 (Pregunta No. 19 Anexo No. 2), VAR00010 (Pregunta No. 10 Anexo No. 2), VAR00020 (Pregunta No. 20 Anexo No. 2), VAR00022 (Pregunta No. 22 Anexo No. 2), VAR00017 (Pregunta No. 17 Anexo No. 2).

b. Variable dependiente: VAR00021 (Pregunta No. 21 Anexo No. 2).