



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del título de
licenciadas en Administración de Empresas

AUTORES:

Guamani Oña Mirian Rocio

Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth

TUTORA:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO 2026

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Guamani Oña Mirian Rocio, con cédula de ciudadanía No. 0550208045 y Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth, con cédula de ciudadanía No. 0503768590, declaramos ser autoras del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: **“LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA”**, siendo la Dra. Libia Dolores Almeida Lara PhD, Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 07 de agosto del 2026



Mirian Rocio Guamani Oña

C.I: 0550208045



Nathaly Elizabeth Manotoa Mendaño

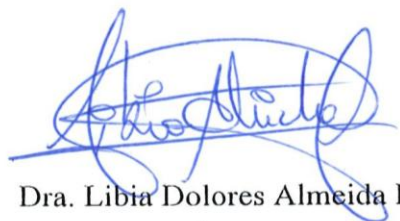
C.I: 0503768590

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA”, de Guamaní Oña Mirian Rocío y Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Proyecto de investigación es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas y formatos previstos, así como también han incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre defensa.

Latacunga, 07 de agosto del 2026



Dra. Libia Dolores Almeida Lara PhD.

C.I: 0501797997

TUTORA

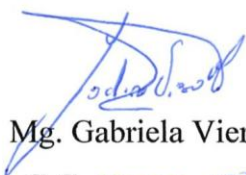
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Guamani Oña Mirian Rocio; Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth, con el título de Proyecto de Investigación: **“LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 04 de agosto del 2026

Para constancia firman:



Mg. Gabriela Viera

C.C: 0502930407

LECTOR 1 (PRESIDENTA)



Mg. Milton Merino

C.C: 0501802441

LECTOR 2 (MIEMBRO)



PHD. Viviana Panchi

C.C: 0502217318

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por regalarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. Su guía fue fundamental para superar cada desafío y alcanzar esta meta.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme una formación académica de calidad. Asimismo, agradezco a los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes compartieron sus conocimientos y contribuyeron a mi crecimiento profesional. De manera especial, manifiesto mi gratitud a mi tutora de tesis, la Dra. Libia Almeida, por su valiosa orientación y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a mi familia por ser mi mayor motivación y a todas las personas, amigas, amigos y compañeros que me acompañaron y apoyaron a lo largo de este proceso académico.

Mirian Rocio Guamani Oña

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios, por ser la fortaleza que sostuvo cada paso de este proceso, por darme la serenidad necesaria en los momentos de mayor exigencia y por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante de mi formación profesional.

Mi sincero reconocimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por abrirme sus puertas y ofrecerme los espacios de formación académica que hicieron posible mi crecimiento tanto profesional como personal. Cada aula, cada experiencia vivida dentro de la institución, contribuyo de manera significativa a la persona y profesional en la que me he convertido.

A mi familia, por ser el pilar emocional que me sostuvo en cada etapa de este camino, su paciencia, palabras de aliento y respaldo incondicional fueron el impulso que necesité en los momentos de mayor cansancio y duda, y sin ellos esta meta habría sido mucho más difícil de alcanzar.

Agradezco también a quienes, con un gesto o una palabra oportuna, dejaron su huella en este proceso y aportaron, de forma silenciosa, a que hoy esta meta sea una realidad.

Nathaly Elizabeth Manotoa Mendaño

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico primordialmente a Dios, por ser mi guía, fortaleza y esperanza en cada paso de este camino.

Con profundo amor y gratitud, lo dedico a mi familia: a mis padres, Alejandro Guamani e Inés Oña, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional; a mis hermanos Alex y Marco; a mis cuñadas y a mis sobrinos, por su cariño y palabras de aliento, que me impulsaron a seguir adelante.

De manera especial, dedico este logro a mi amiga de aventuras, de anécdotas y mi cómplice, y ahora mi compañera de tesis Nathaly Manotoa, por su amistad sincera, paciencia, compromiso y apoyo constante durante todo este proceso. Gracias por compartir conmigo este reto y convertirlo en una experiencia de aprendizaje y confianza.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible este sueño y por acompañarme con cariño y ánimo en los momentos más difíciles de esta etapa.

Mirian Rocio Guamani Oña

DEDICATORIA

La presente Tesis se la dedico primero a Dios, por caminar a mi lado en silencio durante este trayecto, sosteniéndome con su fuerza cuando la mía no era suficiente y devolviéndome la calma en cada momento de duda.

A mis padres, Jorge Manotoa y Laura Mendaño, quienes con su ejemplo de trabajo y entrega me enseñaron que ningún esfuerzo es en vano, a ellos les debo no solo esta meta alcanzada, sino la fortaleza y el carácter que hoy me definen. A mis hermanas, por acompañarme de cerca en cada etapa de este proceso, por su cariño constante y por ser siempre reflejo de unión y aliento incondicional en los momentos donde más los necesite. A mi mejor amiga, con quien compartí el mismo ciclo académico, así como los desvelos, las dudas y los pequeños triunfos de este proceso, su amistad fue un apoyo constante en este proceso.

A quienes, con un gesto, una palabra o un momento compartido, también dejaron su huella en este camino, gracias por ser parte de una u otra forma, de este esfuerzo que hoy se convierte en un logro compartido.

Nathaly Elizabeth Manotoa Mendaño

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Tema: La Dirección y la Comunicación Organizacional en los Servidores del Gad Municipal de Latacunga

Autores: Guamani Oña Mirian Rocio

Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth

RESUMEN

La presente investigación examina cómo se relacionan la dirección y la comunicación organizacional entre los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Latacunga. El análisis se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal y con una extensión descriptivo-correlacional, complementando con una propuesta de estrategias de mejora. La información se recolectó mediante una encuesta aplicada a los 143 servidores de cinco direcciones administrativas, a través de un cuestionario de 36 ítems con escala de Likert conformado por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio y el Test de Comunicación Organizacional de Portugal, cuya confiabilidad global alcanzó un alfa de Cronbach de 0,959. Los resultados evidenciaron que la dirección obtuvo una media de 3,51, con fortalezas en la comunicación de estándares, el desarrollo del personal y el sentido otorgado al trabajo, y debilidades en la recompensa contingente, la estimulación intelectual y la presencia de conductas propias del liderazgo laissez-faire. La comunicación organizacional alcanzó una media de 3,46, siendo la dimensión descendente la más favorable y la ascendente la más limitada; asimismo, el 45,5 % de los encuestados percibió ocultamiento de información entre compañeros. La prueba Rho de Spearman determinó una correlación positiva, importante y elevada entre las dos variables ($p < 0,001$; $\rho = 0,746$). Se concluye que el liderazgo y la comunicación organizacional se encuentran estrechamente asociadas, aunque el diseño transversal impide establecer causalidad, por lo que se diseñaron estrategias orientadas al reconocimiento del desempeño, la retroalimentación permanente, la innovación y el fortalecimiento de los flujos comunicacionales institucionales.

Palabras clave: Dirección; Comunicación Organizacional; Liderazgo; Servidores Públicos; Gestión Pública Municipal.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

Theme: “Management and Organizational Communication among Civil Servants of the Latacunga Municipal Government”.

Authors: Guamani Oña Mirian Rocio

Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth

ABSTRACT

This research examines the relationship between leadership and organizational communication amongst civil servants in the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Municipality of Latacunga. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design, a descriptive-correlational scope, complemented by a proposal of improvement strategies. Data were collected via a survey administered to the 143 civil servants across five administrative departments, using a 36-item Likert-scale questionnaire comprising Bass and Avolio’s Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) and Portugal’s Organizational Communication Test, the overall reliability of which achieved a Cronbach’s alpha of 0.959. The results showed that management achieved an average score of 3.51, with strengths in the communication of standards, staff development and the sense of purpose in work, and weaknesses in contingent reward, intellectual stimulation and the presence of behaviors characteristic of laissez-faire leadership. Organizational communication scored an average of 3.46, with the top-down dimension being the most favorable and the bottom-up dimension the most limited; furthermore, 45.5 per cent of respondents perceived a withholding of information amongst colleagues. Spearman’s Rho test revealed a high, significant positive correlation between the two variables ($\rho = 0.746$; $p < 0.001$). It is concluded that management and organizational communication are closely associated, although the cross-sectional design prevents the establishment of causality; consequently, strategies were devised aimed at performance recognition, ongoing feedback, innovation and the strengthening of institutional communication flows.

Keywords: Management; Organizational Communication; Leadership; Public Servants; Municipal Public Administration.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA”**. presentado por: **Mirian Rocio Guamani Oña** y **Nathaly Elizabeth Manotoa Mendaño**, egresadas de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 27 de julio del 2026

Atentamente,



Mg. Bolívar Cevallos Galarza

DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CI: 0910821669

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “**LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA**”, de Guamani Oña Mirian Rocio y Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del **7%**; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación. Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Página 2 de 142 - Descripción general de integridadIdentificador de la entrega trn.oid::1:3624913773

7% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

5%		Fuentes de Internet
1%		Publicaciones
4%		Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de Integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Página 2 de 136 - Descripción general de la escritura con IAIdentificador de la entrega trn.oid::1:3624913773

*% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de que haya falsos positivos. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral del 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Precaución: Se necesita revisión.

Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de tomar decisiones acerca del trabajo del estudiante. Te alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

Latacunga, 12 de agosto del 2026

Atentamente,



Dra. Libia Dolores Almeida Lara, PhD
C.C: 051797997
DOCENTE TUTORA

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>DEDICATORIA</i>	vii
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	ix
RESUMEN	ix
TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI.....	x
ABSTRACT.....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN	xi
ÍNDICE	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Contextualización	2
Justificación	5
Formulación de la Pregunta de Investigación	6

Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Actividades a desarrollar en el proyecto en relación a los objetivos planteados.	9
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	10
Beneficiarios Directos.....	10
Beneficiarios Indirectos	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
Antecedentes de Investigación.....	12
Fundamentos Teóricos	18
Administración.....	19
Administración de Empresas	20
Proceso Administrativo.....	24
Dirección.....	26
Liderazgo	27
Relación entre Dirección y Liderazgo	30
Comunicación Organizacional.....	30
Tipos de comunicación organizacional.....	32
PROPUESTA METODOLÓGICA	34
Enfoque de Investigación.....	34

Método	35
Tipo y diseño de investigación	36
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
Variables de Estudio	39
Operacionalización de variables	39
Población y Muestra	44
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
Diagnóstico de la Dirección.....	48
Diagnóstico de la comunicación organizacional.....	83
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	114
Resumen general de los resultados de la encuesta.....	116
Hallazgos que orientan el diseño de estrategias.....	122
Propuesta de estrategias de mejora	123
IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES O ECONÓMICOS).....	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
Conclusión	132
Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍAS	135

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES Y SERVIDORES DE LAS 5 DEPENDENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA, EN LAS QUE SE REALIZO LA INVESTIGACIÓN.	141
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y Actividades.....	9
Tabla 2. Dimensiones e Indicadores para la variable independiente: Dirección	41
Tabla 3. Dimensiones e Indicadores para la variable dependiente Comunicación organizacional	43
Tabla 4 Interpretación del Coeficiente de Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 5. Confiabilidad de las variables y del Instrumento.....	47
Tabla 6. Confiabilidad por dimensiones	47
Tabla 7. Bienestar generado en las relaciones	49
Tabla 8. Confianza y credibilidad del líder.....	50
Tabla 9. Orgullo de pertenencia al líder.....	52
Tabla 10. Claridad en la orientación del trabajo	54
Tabla 11. Visión atractiva del futuro	55
Tabla 12. Sentido del trabajo	57
Tabla 13. Nuevas formas de resolver problemas	59
Tabla 14. Nuevas perspectivas.....	60
Tabla 15. Reconsideración de idea	62
Tabla 16. Desarrollo profesional.....	64
Tabla 17. Retroalimentación del desempeño	65
Tabla 18. Apoyo Individual	67
Tabla 19. Orientación para recompensas	69
Tabla 20. Reconocimiento por metas.....	70
Tabla 21. Motivación por logros.....	72

Tabla 22. Satisfacción por cumplimiento	74
Tabla 23. Resistencia al cambio.....	75
Tabla 24. Comunicación de estándares.....	77
Tabla 25. Conformidad laboral	79
Tabla 26. Permisividad directiva	80
Tabla 27. Baja exigencia.....	82
Tabla 28. Atención del jefe.....	84
Tabla 29. Consideración de sugerencias	85
Tabla 30. Comunicación abierta	87
Tabla 31. Retroalimentación comunicacional.....	88
Tabla 32. Confianza con superiores.....	90
Tabla 33. Información sobre desempeño	92
Tabla 34. Disponibilidad de información	93
Tabla 35. Claridad comunicativa	95
Tabla 36. Claridad de instrucciones.....	96
Tabla 37. Información oportuna.....	98
Tabla 38. Confianza entre compañeros.....	100
Tabla 39. Coordinación entre compañeros	101
Tabla 40. Comunicación abierta entre compañeros	103
Tabla 41. Transparencia comunicacional.....	105
Tabla 42. Claridad comunicativa	106
Tabla 43. Resumen descriptivo y confiabilidad por dimensiones	108
Tabla 44. Distribución descriptiva de la puntuación global de Dirección	110

Tabla 45. Nivel de Comunicación organizacional	111
Tabla 46. Prueba de normalidad	112
Tabla 47. Correlación de Spearman: Dirección y comunicación organizacional	112
Tabla 48. Resumen de los resultados de la encuesta para la variable Dirección	117
Tabla 49. Resumen de los resultados de la encuesta para la variable Comunicación organizacional	119
Tabla 50. Matriz de hallazgos prioritarios para la propuesta de estrategias	122
Tabla 51. Propuesta de estrategias para fortalecer la dirección y la comunicación organizacional	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Bienestar generado en las relaciones	49
Figura 2. Confianza y credibilidad del líder	50
Figura 3. Orgullo de pertenecía al líder	52
Figura 4. Claridad en la orientación de trabajo.....	54
Figura 5. Visión atractiva del futuro	56
Figura 6. Sentido del trabajo.....	57
Figura 7. Nuevas formas de resolver problemas.....	59
Figura 8, Nuevas perspectivas	61
Figura 9. Reconsideración de idea	62
Figura 10. Desarrollo profesional	64
Figura 11. Retroalimentación del desempeño.....	66
Figura 12. Apoyo Individual.....	67
Figura 13. Orientación para recompensas.....	69
Figura 14. Reconocimiento por metas	71
Figura 15. Motivación por logros	72
Figura 16. Satisfacción por cumplimiento.....	74
Figura 17. Resistencia al cambio	76
Figura 18. Comunicación de estándares	77
Figura 19. Conformidad laboral.....	79
Figura 20. Permisividad directiva.....	81
Figura 21. Baja exigencia	82
Figura 22. Atención del jefe	84

Figura 23. Consideración de sugerencias	86
Figura 24. Comunicación abierta.....	87
Figura 25. Retroalimentación comunicacional	89
Figura 26. Confianza con superiores	90
Figura 27. Información sobre desempeño.....	92
Figura 28. Disponibilidad de información	94
Figura 29. Claridad comunicativa.....	95
Figura 30. Claridad de instrucciones	97
Figura 31. Información oportuna	98
Figura 32. Confianza entre compañeros	100
Figura 33. Coordinación entre compañeros	102
Figura 34. Comunicación abierta entre compañeros	104
Figura 35. Transparencia comunicacional	105
Figura 36. Claridad comunicativa.....	107
Figura 37. Resultados descriptivos por dimensión	109
Figura 38. Distribución de niveles de comunicación organizacional	111
Figura 39. Correlación entre Dirección y comunicación organizacional	113
Figura 40. Organigrama Estructural del Gad Municipal de Latacunga	126

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES
DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA

Fecha de inicio: Octubre 2025

Fecha de finalización: Agosto 2026

Lugar de ejecución: Barrio La laguna - Parroquia Ignacio Flores - Cantón Latacunga -
Provincia Cotopaxi- Institución GAD municipal de Latacunga

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia: Administración de Empresas

Tutor: Dra. Libia Dolores Almeida Lara C.I. 0501797997

Autores: Guamani Oña Mirian Rocio C.I. 0550208045

Manotoa Mendaño Nathaly Elizabeth C.I. 0503768590

Área de Conocimiento: Administración, Negocios y Legislación

Línea de investigación: Administración y Economía para el desarrollo sostenible de
Organizaciones y Sociedad

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estrategias Administrativas, Productividad y Emprendimiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contextualización

En la actualidad, las instituciones públicas de todo el mundo enfrentan nuevos desafíos relacionados con el ejercicio de la dirección y el fortalecimiento de la comunicación organizacional, frente a una ciudadanía que demanda servicios públicos de mayor calidad, transparencia y eficiencia. Frente a este panorama, la dirección y la comunicación organizacional han adquirido un papel fundamental, ya que permiten estructurar el trabajo, coordinar las actividades entre las distintas áreas y facilitar la toma de decisiones para lograr los objetivos institucionales.

Desde la administración clásica, Fayol Henri, (1917) considera que la dirección constituye una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, encargándose de orientar, coordinar y supervisar las actividades de la organización para alcanzar los objetivos previamente establecidos. En este sentido, una adecuada dirección permite que las acciones de los diferentes niveles de la organización se desarrollen de manera ordenada y alineada con la planificación institucional.

Por otra parte, Fernández Collado (2005) señala que la comunicación organizacional comprende el conjunto de procesos mediante los cuales la información se distribuye entre los integrantes de una organización, favoreciendo la coordinación de las actividades, la integración entre las diferentes áreas y el desarrollo de las funciones administrativas.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos reconoce que la comunicación pública constituye una función estratégica dentro de las instituciones gubernamentales, ya que contribuye a fortalecer la coordinación interna, mejorar la

implementación de las políticas públicas y generar mayor confianza en la ciudadanía (OECD, 2021). Asimismo, las investigaciones recientes evidencian que una comunicación interna eficaz facilita el intercambio de información entre directivos y servidores públicos, fortaleciendo la coordinación de las actividades y el logro de los fines institucionales. (Bougherza et al., 2025). Por ello, la literatura especializada coincide en que la dirección y la comunicación organizacional son elementos indispensables para el refuerzo de la gestión pública.

En el Ecuador, la administración pública tiene como finalidad brindar servicios de calidad a la ciudadanía y promover una gestión transparente, la constitución de la República del Ecuador señala que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad y debe operar conforme a principios como la eficacia, la eficiencia, la calidad, la coordinación, la planificación, la transparencia y la evaluación. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

De igual manera, El COOTAD establece las competencias y la estructura administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mientras que la LOSEP regula las obligaciones de los servidores públicos y fomenta una gestión orientada hacia la eficiencia, la responsabilidad y el perfeccionamiento continuo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

A pesar de contar con este marco normativo, la OCDE (2021) señala que el sector público ecuatoriano todavía enfrenta retos relacionados con el fortalecimiento de la coordinación institucional, la gestión interna y los mecanismos de comunicación entre los diferentes departamentos públicos. Estas recomendaciones evidencian la importancia de continuar impulsando procesos de dirección y comunicación organizacional que propicien una gestión pública más articulada y orientada al logro de los objetivos institucionales, particularmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, al ser estas instituciones las que mantienen un contacto más estrecho con la ciudadanía.

El estudio se realiza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) del cantón Latacunga, que es la entidad que planifica el desarrollo cantonal, administra los recursos municipales y brinda servicios públicos a la población conforme a lo establecido como competencias a través de la legislación vigente.

Plan GAD municipal orientado al Desarrollo Agrícola y a las atribuciones de las Autoridades Territoriales IR, constituido por la gestión influyente para la planificación institucional, la transparencia, la participación ciudadana y la mejora continua del servicio brindado a los ciudadanos; como se detalla en los datos del PDOT publicados mediante el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos y los Informes de Rendición de Cuentas. (Cárdenas et al., s. f.)

Alcanzar esos objetivos requiere procesos de gestión (dirección) para orientar y coordinar las actividades de las diversas unidades administrativas, así como la comunicación organizacional que permite el intercambio de información entre la autoridad, el ejecutivo y el servidor público de manera oportuna.

En este sentido, será necesario analizar la gestión (orientación) y su relación con la comunicación organizacional de los funcionarios del GAD Municipal de Latacunga. Los resultados de esta investigación permitirán conocer el comportamiento de estas variables en la institución y, por tanto, contribuir a la información que fortalece la gestión administrativa y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Con base en la información publicada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y los Informes de Rendición de Cuentas, el GAD Municipal orienta su gestión hacia el fortalecimiento de la

planificación institucional, la transparencia, la participación ciudadana y la mejora continua de los servicios que ofrece a la comunidad.

Justificación

Esta investigación se justifica por la necesidad de examinar la relación entre la dirección y la comunicación organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga. debido a que ambas variables constituyen factores determinantes para el adecuado funcionamiento de las instituciones públicas. La gestión eficiente de su parte facilitará la coordinación de los servidores públicos para orientar la toma de decisiones y los objetivos institucionales de mediano a largo plazo; por otro lado, la comunicación organizacional eficiente permite que la información fluya adecuadamente y a tiempo, fortaleciendo la sinergia entre los distintos departamentos para mejorar la gestión administrativa. En este sentido, comprender cómo interactúan las dos variables permitirá identificar oportunidades de mejora de manera que fortalezcan el desempeño institucional y mejoren la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Teóricamente, la investigación busca contribuir a lograr una mayor comprensión del vínculo entre la gestión y la comunicación organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados, proporcionando evidencia empírica desde un entorno de gestión pública local. También permitirá poner a prueba los fundamentos propuestos por los autores de ambas variables y, a su vez, puede proporcionar datos que sirvan como base para futuras investigaciones sobre la administración pública y la gestión organizacional. Un Estudio Práctico permitirá diagnosticar de qué manera se evidencian ambas variables en el GAD Municipal de Latacunga y determinar aquellos elementos que no definen una correcta coordinación institucional, ni la toma de

decisiones, ni la ejecución respecto a la planificación estratégica. La investigación se realizará desde un enfoque cuantitativo aplicando instrumentos válidos a los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga, lo cual nos permite obtener datos verificables de primera mano que permiten analizar ambas variables y su dependencia o independencia. Esta investigación tiene justificación social, en razón de que fortalecer la gestión y la comunicación organizacional redundará en beneficio de un mejor gerente público, proporcionando un ambiente de trabajo coordinado, orientado, participativo y efectivo por parte de los servidores públicos.

Formulación de la Pregunta de Investigación

Esta investigación contribuye a sensibilizar sobre la relevancia económica y social de esta frase A través del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) del cantón Latacunga, perteneciente a la provincia de Cotopaxi, se identifica a una entidad pública dentro del sistema de gobiernos autónomos descentralizados. Se trata del órgano local responsable de la prestación de servicios municipales a la ciudadanía. Su gestión institucional tiene como objetivo ofrecer servicios de calidad. con transparencia, promover la participación de los diversos actores sociales del cantón y posicionar a Latacunga como una ciudad ordenada, moderna e incluyente.

En este contexto, la gestión se relaciona directamente con la comunicación organizacional —entendida como la función administrativa para orientar, motivar y coordinar el talento humano con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo anterior no puede tomarse a la ligera como si se tratara únicamente de compartir procesos entre los ejecutores de esa estrategia, sino que, aplicada de manera conjunta, se convierte en un proceso comunicativo que vincula las relaciones humanas, alinea las funciones del puesto y refuerza la cultura institucional. Esto implica comunicar reglas, solicitar aportes y tomar decisiones de manera

efectiva; para ello se requiere de una buena gestión; a su vez, una buena gestión presenta una comunicación organizacional eficiente y la sostiene en el tiempo.

Se han identificado desafíos relativos a la gestión, ejecución y comunicación organizacional en el caso del GAD Municipal de Latacunga, estarían restringiendo la gestión institucional. La participación en la toma de decisiones también es baja, y existen pocos espacios formales para mecanismos de retroalimentación entre directores y personal de distintos niveles de la jerarquía. Asimismo, no se encuentra evidencia de un procesamiento ordenado del intercambio de información dentro de los departamentos, lo que ocasiona que las directrices no lleguen a todos los niveles a tiempo y la coherencia de los datos entre los servicios presentan recortes o distorsiones. Asimismo, no existen pautas ni estrategias de comunicación establecidas.

Estos problemas dificultan la coordinación entre las distintas unidades administrativas del GAD, dando lugar en ocasiones a malentendidos, duplicación de funciones y retrasos en la implementación de directrices. Asimismo, se ve influida la participación del personal en los procesos institucionales esenciales, lo que afecta el clima organizacional, la motivación del personal y el grado de confianza que ellos depositan en la gestión del departamento. Dado que se trata de un organismo público, dichas fallas pueden repercutir directamente en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

A partir de lo anterior, se infiere la necesidad de gestionar y evaluar la relación entre la gestión institucional y la comunicación organizacional en el GAD municipal de Latacunga. es un tema que no se aborda ni se gestiona para establecer formas claras en que la gestión influye en los procesos de comunicación internos y viceversa. Por ello, es esencial examinar esta relación para identificar cómo circula la información entre los directores y los miembros del personal, cómo se

ejerce la gestión en la práctica cotidiana y qué estrategias pueden desplegarse conjuntamente para reforzar ambos procesos.

Esta problemática conduce a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se relacionan la dirección y la comunicación organizacional en los servidores del Gad Municipal de Latacunga?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la dirección y la comunicación organizacional en servidores del GAD Municipal de Latacunga

Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente las variables dirección y de la comunicación organizacional en el contexto de la gestión pública.

Diagnosticar las características de la dirección y de la comunicación organizacional en los servidores del GAD Municipal de Latacunga.

Diseñar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la dirección y la comunicación organizacional de los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga.

Actividades a desarrollar en el proyecto en relación a los objetivos planteados.

Tabla 1.

Objetivos y Actividades

Objetivos específicos	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente las variables dirección y comunicación organizacional en el contexto de la gestión pública	Revisión bibliográfica y análisis de literatura científica.	Semana 1-5	Bases teóricas
Diagnosticar las características de la dirección y de la comunicación organizacional en los servidores del GAD Municipal de Latacunga.	Aplicación del instrumento de recolección de datos (encuestas). Organización y tabulación de la información recolectada. Análisis estadístico de los datos obtenidos. Aplicación de técnicas estadísticas correlacionales	Semana 6-12	Diagnóstico descriptivo Resultados del análisis correlacional
Diseñar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la dirección y la comunicación organizacional, a partir	Interpretación de los resultados obtenidos. Plantear estrategias de mejora continua.	Semana 13 - 14	Matriz de diseño de estrategias, conclusiones y recomendaciones.

Objetivos específicos	Actividades	Cronograma	Productos
del análisis de su relación con el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga			

Nota. Elaborado por Autoras

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Beneficiarios Directos

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga cuenta con servidores públicos que desempeñan labores administrativas, técnicas y operativas en los diferentes departamentos y áreas del municipio. Estos servidores públicos constituyen los beneficiarios directos de la investigación, ya que el estudio permitirá Identificar la relación existente entre la dirección y la comunicación organizacional, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional, a la mejora de los procesos de comunicación interna, al trabajo en equipo y al desempeño laboral de los servidores municipales.

Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos serán los ciudadanos del cantón Latacunga, quienes reciben los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Al fortalecerse la dirección y la comunicación organizacional dentro de la institución, se espera una gestión más eficaz, una mejor coordinación entre departamentos de trabajo y una atención de mayor calidad para la ciudadanía en general. Además, la investigación aportará información útil para futuras

decisiones de gestión institucional y para el desarrollo de estudios relacionados con la dirección y la comunicación organizacional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica corresponde al análisis de conceptos y enfoques de la dirección y la comunicación organizacional, con el fin de determinar su influencia en el desempeño de los servidores públicos municipales bajo la gestión institucional. Este breve análisis es crucial para comprender que, en presencia de una dirección sólida y una adecuada gestión de la comunicación, habrá una influencia en el desempeño laboral, el ambiente de trabajo y el logro de los objetivos y metas institucionales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) es un proveedor clave de servicios públicos en el cantón Latacunga; la institución se convierte en un actor indispensable para impulsar el desarrollo local que responda a las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, es esencial fortalecer los procesos de dirección, así como los mecanismos de comunicación organizacional dentro de su personal, para reforzar la eficiencia administrativa, la coordinación entre departamentos y la calidad del servicio al usuario.

Mediante una revisión bibliográfica, se estudia la caracterización de la gestión como una función administrativa en relación con el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación del personal; en cuanto a la comunicación organizacional en las entidades públicas. Asimismo, analizamos los aportes de enfoques relacionados con el ambiente de trabajo y la cultura institucional, lo que nos ayuda a comprender cómo estas influencias moldean las dinámicas de comunicación entre directivos y personal. Este sustento teórico es la base para diagnosticar el

estado de la situación actual del GAD Municipal de Latacunga, con el fin de proponer estrategias que mejoren la gestión y la comunicación organizacional dentro de él.

Antecedentes de Investigación

A nivel internacional Villalba et al. (2024), Se llevó a cabo una investigación en el municipio de Mariano Roque Alonso, Paraguay, con el objetivo de evaluar el liderazgo organizacional en la gestión institucional desde la perspectiva de los grupos de interés. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y con alcance descriptivo. La población estuvo conformada por 400 individuos y la muestra consistió en 58 funcionarios públicos a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado. Los resultados mostraron que el 52% de los servidores evaluó el liderazgo institucional como eficiente y el 70% consideró que este contribuirá a mejorar la productividad sin embargo también se identificaron debilidades relacionadas con la transparencia la ética institucional y la insuficiente capacitación de los directivos en habilidades de comunicación y gestión de equipos los autores concluyeron que un liderazgo organizacional efectivo favorece la eficiencia y la productividad e institucional no obstante para fortalecer la gestión pública es indispensable promover políticas de transparencia comunicación efectiva y formación continua de los directivos. Este antecedente constituye un referente para que la para la para la presente investigación ya que evidencia que las prácticas de dirección y liderazgo influyen el desempeño institucional y en los procesos de comunicación organizacional, aspectos que también será analizados en el Gobierno autónomo descentralizado municipal de Latacunga

Mientras tanto, Casimiro et al. (2025). Este artículo científico publicado por M. Bostan, G. Nascık–Ertuna y S. Sungur, como “Internal Communication Management in the Public Sector: A

Literature Review (2020–2024)” tuvo como objetivo producir resultados sobre la producción científica relacionada con las prácticas de comunicación interna en organizaciones públicas. El estudio se diseñó mediante un enfoque cualitativo una revisión sistemática de la literatura. Los hallazgos aportan evidencia de que una comunicación interna adecuada da impulso a una mejor coordinación de las instituciones, al clima y al estado de ánimo en el trabajo, además de mayor motivación y cumplimiento entre los servidores públicos. Los hallazgos hacen factible comprender la importancia de la comunicación organizacional como una variable estratégica para alcanzar los objetivos institucionales, aspecto directamente asociado con la presente investigación.

De la misma manera, Chauca-Valqui et al. (2025), Métodos grupales basados en la facilitación en la formación inicial docente, comparando la efectividad de las opciones presenciales y en línea. Un estudio publicado por Aijaz Khokhar et al. Una revisión sistemática desarrollada por investigadores peruanos. Su objetivo era evaluar la relevancia del liderazgo transformacional en la administración pública y cómo puede asociarse con distintos factores, como el nivel de implementación de las prácticas; para ello, se deben desarrollar habilidades de gestión para perseguir el valor público junto con la apropiación de recursos. Metodológicamente, Se llevó a cabo una revisión sistemática conforme a la metodología PRISMA, en la cual se seleccionaron 22 artículos directamente vinculados con la variable de estudio, que abarcaban investigaciones nacionales e internacionales empleando enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos. El análisis mostró que el liderazgo transformacional ejerce un efecto significativamente positivo sobre la efectividad organizacional. la innovación y la cultura organizacional, seguido por la creación de valor público y la adaptabilidad institucional, con también efectos positivos, pero más bajos. Los autores concluyeron que este estilo de liderazgo afecta el logro de los objetivos de la administración pública, comprometiendo a servidores civiles activos; por lo tanto, es conveniente

promoverlo como un medio esencial para un modelo de gestión eficiente y sostenible. Terminaron con una nota positiva al concluir que la investigación podría indagar más sobre la psicología y la naturaleza interpersonal de este fenómeno con la mejora en futuras investigaciones. Estos hallazgos de la revisión son un punto de referencia para comparar los resultados logrados en este estudio.

Márquez López et al. (2024), escriben que en el caso de uso del sistema de comunicación de la Gestión Municipal Cantonal Autónoma Descentralizada de Jaramijó (2024) se investigó para identificar los factores de percepción que influyen en la gestión de la comunicación organizacional y la imagen corporativa, con el fin de evaluar su efectiva identidad institucional con distintos públicos. Esta investigación tiene un carácter cuantitativo-cualitativo, sustentado en la metodología mixta, basada en una vía deductiva e inductiva y en el desarrollo directo en dicha entidad municipal. Con respecto a los resultados, se evidenció que existe una carencia tanto en la gestión interna como externa de la comunicación del municipio, lo cual impide su adecuada imagen institucional. A partir de este diagnóstico, los autores concluyen que la imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Jaramijó se establece como aceptable/promedio, lo que se evidencia por una notable insatisfacción por parte del público externo respecto al desempeño efectivo de sus canales oficiales de comunicación. El estudio constituye un precedente empírico que enfatiza la necesidad de mejorar los procesos de comunicación de las organizaciones públicas, ya que ilustra que una buena parte de la percepción ciudadana y de la identidad de las instituciones se ve comprometida por una gestión inadecuada de la comunicación, lo cual se relaciona directamente con esta lógica de acción planteada como problema en la investigación actual.

En una línea análoga, la tesis de pregrado titulada “Comunicación Organizacional y la Imagen Corporativa del Gobierno Parroquial Autónomo Descentralizado de Punín en el Cantón Riobamba 2021”, elaborada por Cusme Mendoza y Ruales Parreño. (2024), tuvo como objetivo examinar la influencia de la comunicación organizacional sobre la imagen corporativa, a partir de encuestas realizadas a los residentes de la parroquia Punín, con el propósito de determinar si su impacto; en segundo lugar, incluyó un aspecto cualitativo con entrevistas realizadas en tres ejes: un académico como experto y un servidor público, lo que permitió comprender la gestión de la comunicación institucional desde diferentes puntos de vista. Los resultados indicaron que la gestión de la comunicación del GAD parroquial es deficiente debido a la falta de una persona con el perfil pertinente que asuma de manera responsable la implementación de la comunicación organizacional. El estudio muestra que la ausencia de estrategias de comunicación dentro de las instituciones tiene repercusiones serias en el desempeño de la institución y ofrece un referente para sustentar la teoría sobre Los procesos de comunicación en los gobiernos autónomos descentralizados.

Este estudio es desarrollado por Chicaiza Caillatasig. (2024), y tiene por título Liderazgo y Desempeño Laboral en el GAD Cantonal de Salcedo, lo cual contribuye al estado actual de la investigación al estudiar la relación del liderazgo en algunos estilos con el desempeño de la Función Pública en servidores públicos que desarrollan sus actividades en administraciones en esta área administrativa que conforma dicha entidad pública. La investigación fue motivada por la mala coordinación de los líderes con sus trabajadores al ejecutar sus funciones, lo cual tuvo impacto En el ámbito del desempeño profesional del personal, se trató de una investigación cuantitativa no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de aplicación a una población de 129 funcionarios del área administrativa. El instrumento empleado obtuvo un coeficiente alfa de

Cronbach expresivo de 0,976, lo que ratifica una confiabilidad interna y una consistencia interna excelentes. De los resultados se desprende que el liderazgo transformacional describe el 65,89% del tiempo, el liderazgo transaccional el 56,59% y el liderazgo laissez-faire el 55,81% del tiempo. Asimismo, al conocer, a partir de Kolmogórov-Smirnov, la falta de normalidad de los datos, el análisis ANOVA mostró una significancia de 0.982; por lo tanto, aceptamos la igualdad de las medidas o, en otras palabras, no existen diferencias entre los grupos analizados. Con base en estas evidencias, el autor propuso cuatro prácticas con miras al fortalecimiento institucional que se relacionan con la interacción líder-subordinado, el cumplimiento de los estándares, la motivación del equipo de trabajo y la autonomía operativa. Este estudio es pertinente a la investigación actual porque ofrece una clasificación del liderazgo que puede encontrarse en un gobierno municipal dentro de la misma provincia y proporciona cifras reales con las que los autores interactuaron cuando interpretaron los datos del contexto de su estudio.

En el contexto local de esta discusión, Amores Albarracín (2025), es un estudio importante. El propósito fue examinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la gestión pública de la Dirección Distrital 05D01 de Educación, Latacunga, Ecuador. En cuanto al tipo, diseño y alcance: este estudio fue un aplicado descriptivo-correlacional (observacional transversal), con un enfoque cuantitativo y carácter deductivo. En relación con la recolección de datos, tanto el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) diseñado por Bass y Avolio como un instrumento de gestión pública a medida fueron validados mediante juicio de expertos; se procesaron utilizando el software estadístico SPSS. Los datos se recolectaron mediante un muestreo no probabilístico que incluyó a nueve directores, cuarenta y cinco funcionarios de la gestión distrital y doscientos once docentes de escuelas públicas bajo su jurisdicción. Se encontró que, en la gestión pública, cualquiera de las dimensiones del liderazgo tuvo una consideración individualizada que afectó en

la mayor medida, que la motivación inspiradora y, por último, la estimulación intelectual. En este contexto, el autor sugiere implementar programas educativos orientados a capacitaciones para líderes en habilidades de escucha activa y empatía; talleres motivacionales enfocados en fortalecer el compromiso continuo con los objetivos institucionales y adaptar una versión del modelo de liderazgo transformacional más alineada con la realidad de los sistemas educativos. Este apartado es un comparador directo, ya que se realizó en una institución pública dentro del cantón Latacunga y se emplearon herramientas de evaluación y métodos estadísticos similares a los aplicados aquí.

Toapanta Chasiloa y Oto Guanoluisa. (2024), Comunicación organizacional en el distribuidor DICOLAIC del cantón Latacunga (2024): Estudio de investigación realizado para la comunicación organizacional, realmente debe fortalecer este proceso con el fin de optimizar la eficacia y eficiencia de la información, consolidar la cultura organizacional y sugerir estrategias que favorezcan una interacción institucional adecuada. Con respecto a la metodología, se adoptó un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo y de nivel explicativo causal, mediante un diseño transversal no experimental. Asimismo, se realizó un estudio de campo con respaldo documental, en el que la información fue recopilada a partir de informantes clave mediante la técnica de encuesta, empleando un cuestionario como instrumento. La literatura abordó la cultura organizacional y los canales adecuados de comunicación entre los niveles de administración, entre otros aspectos, que impiden el logro de los objetivos y metas institucionales. Desde esta perspectiva, los autores consideraron necesario crear estrategias de comunicación para establecer un diálogo empático y asertivo entre los gerentes y quienes trabajan con ellos, realizando el trabajo a través de diferentes canales de comunicación. La utilidad de esta investigación para nuestro trabajo actual se debe a que el marco metodológico tiene la capacidad de traducir los problemas relevantes analizados en su forma de variables estadísticas empíricas, cómo la principal limitante

de la comunicación organizacional conduce directamente al cumplimiento de los objetivos como entidad; lo que se convierte en un parámetro de relevancia, como factores de entrada o dimensiones para el análisis de la comunicación y la comparación de resultados.

Fundamentos Teóricos

Esta sección teórica es el sustento de la investigación en ese sentido, ya que desarrolla bases conceptuales esenciales y enfoques teóricos fundamentales para la gestión y la comunicación organizacional de las instituciones públicas, así como la descentralización del poder bajo la mirada del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Municipio de Latacunga. Sin embargo, otros Se examinarán, desde una perspectiva analítica, aspectos vinculados al ejercicio de la gestión, la toma de decisiones, la coordinación institucional, el clima organizacional y los procesos comunicativos que influyen en el logro de los objetivos institucionales y en la eficiencia administrativa. Para ello, se recurrirá a las opiniones de autores especializados o a estudios recientes sobre la materia. Asimismo, se evaluará de qué manera la comunicación contribuye a fortalecer las relaciones entre los directivos y el personal, a optimizar la coordinación entre los distintos departamentos municipales y a potenciar el desempeño institucional.

Este ítem constituirá un marco conceptual que se enfocará en la realidad del GAD Municipal de Latacunga y contribuirá a la propuesta de estrategias orientadas a fortalecer la gestión y la comunicación organizacional en la institución pública.

Administración

Definición

La administración, como proceso, es crucial para el correcto funcionamiento de las organizaciones, ya que nos permite llevar a cabo de manera eficiente y eficaz la coordinación de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el fin de incluir todo lo necesario para lograr los objetivos institucionales. Según Robbins y Coulter (2005), en este marco, la administración consiste en ordenar las actividades de trabajo para que se realicen de manera eficiente y eficaz en interacción con otras personas y mediante su cooperación (p. 7). Esta definición destaca que la administración no se limita a la ejecución de tareas, sino que implica la adecuada coordinación del trabajo y de los recursos para lograr los resultados previstos.

Desde una perspectiva más reciente, Torres-Baque y Pibaque-Pionce (2024) señalan que la administración comprende la capacidad de los directivos para analizar e interpretar los retos organizacionales y la guía de la toma de decisiones a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control. Este enfoque evidencia el carácter estratégico de la administración y su importancia para fortalecer la gestión institucional frente a las demandas del entorno.

Importancia

La gestión es importante porque ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos mediante el uso responsable de los recursos disponibles y la adecuada coordinación de las actividades institucionales. En esa línea, (Robbins & Coulter, 2005) sostienen que una organización es efectiva solo cuando no únicamente se asegura de que se realicen las actividades y se logren las metas organizacionales, sino que también alcanza estos fines con la máxima eficiencia. Los autores explican que la eficiencia consiste en obtener los mejores resultados usando la menor cantidad de

recursos y que la efectividad es realizar las actividades correctas para alcanzar los objetivos establecidos; cada uno de estos componentes es esencial para que cualquier organización funcione con éxito.

Como Torres-Baque y Pibaque-Pionce (2024) reafirman a partir de lo que indica hoy el estado del arte, la gestión efectiva refuerza el funcionamiento de las instituciones, ya que genera herramientas para la planificación, la coordinación y la toma de decisiones que permiten una mejora constante en las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La gestión tiene una importancia especial en las instituciones públicas porque fomenta la organización del trabajo, fortalece la coordinación entre las unidades administrativas, optimiza los recursos públicos y mejora la calidad del servicio para los ciudadanos. La eficiencia gerencial fortalece la gestión institucional y el cumplimiento oportuno de las responsabilidades y competencias asignadas.

Administración de Empresas

Definición

Por administración de empresas, Pincay Benítez (2022) la describe como un proceso creativo, intelectual y permanente mediante el cual el gerente dirige la organización de acuerdo con las dinámicas y los encajes presentados por un entorno cambiante; por esta razón, su figura se convierte en la herramienta más importante para lograr la adaptación y el éxito en los negocios. Esta definición es relevante en este estudio ya que no considera la gestión como una serie de tareas mecanicistas y repetitivas, sino más bien como un proceso intelectual que requiere adaptación continua (Bharadwaj 2000), el cual puede aplicarse a la gestión de una institución pública como el

GAD del municipio de Latacunga, entidad en la que su personal también debe adaptar sus funciones de acuerdo con los cambios del entorno, social, regulatorio o tecnológico.

La relevancia de la administración reside en posibilitar que las organizaciones alcancen sus metas a través de la gestión adecuada de los recursos disponibles y la coordinación eficiente de las actividades institucionales. En este marco, Robbins y Coulter (2005) sostienen que la administración no solo busca que las actividades se cumplan y se alcancen las metas organizacionales, sino que dichas metas se logren de la manera más eficiente posible. Los autores explican que la eficiencia se define como la obtención de los mejores resultados con la cantidad de recursos más reducida, mientras que la eficacia se refiere a la realización de las actividades correctas para lograr los objetivos fijados; ambos elementos resultan esenciales para el éxito de cualquier organización.

Desde una perspectiva actual, Torres-Baque y Pibaque-Pionce (2024) señalan que, en el momento actual, una buena gestión es una condición necesaria para mejorar el funcionamiento institucional, incluido el planeamiento, la coordinación y la toma de decisiones como aspectos que ayudan a las organizaciones en sus procesos continuos de mejora, orientados a lograr los objetivos estratégicos.

En las instituciones públicas, la administración adquiere especial relevancia porque favorece la organización del trabajo, fortalece la coordinación entre las diferentes unidades administrativas, optimiza el uso de los recursos públicos y mejora la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. En este contexto, una administración eficiente contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento oportuno de las competencias y responsabilidades asignadas.

Empresa Pública

Las empresas públicas son entidades legales y organizativas muy importantes en el sistema de un país. Mediante ellas, el gobierno participa directamente en la economía y ofrece servicios clave a la gente. Por eso, no solo buscan ganar dinero, sino sobre todo asegurar el bienestar general y cumplir las metas del Estado.

Hernández y Zambrano (2023), explican qué en Ecuador, estas empresas son "una herramienta esencial para hacer realidad las políticas públicas" (p. 53). Su principal objetivo es cubrir las necesidades de la comunidad de forma ágil, especialmente en áreas donde las compañías privadas no llegan a satisfacer lo básico.

En el Municipio de Latacunga, la empresa pública sigue esta misma idea. El municipio, al ser un gobierno autónomo, debe administrar servicios y proyectos para el progreso del cantón. Así, los empleados municipales forman parte de una organización pública que, como cualquier otra del Estado, debe cumplir sus normas y ser eficiente al ofrecer sus servicios, siempre poniendo el interés de la gente por encima de todo.

Empresa Privada

Las empresas privadas son una parte fundamental de la economía de un país. Son las estructuras más habituales a través de las cuales las personas crean empresas, invierten y producen aquello que la sociedad demanda. En consecuencia, la gestión y la comunicación dentro de estas organizaciones no difieren: ambos aspectos resultan fundamentales para lograr los objetivos organizacionales mediante la coordinación de todos los trabajadores.

Según Chávez José (s. f.), una empresa privada es una entidad cuyos aportes de capital provienen principalmente de accionistas, inversores privados o sus propietarios. En otras palabras,

son individuos o grupos ajenos al sector público los que gestionan estas empresas. Generalmente, buscan ganar dinero y son negocios con fines de lucro, aunque también deben seguir las reglas que establece el gobierno.

A diferencia de una empresa privada, el GAD Municipal de Latacunga es una entidad del estado. Su propósito no es ganar dinero, sino cumplir con sus metas para servir a la gente. Sin embargo, las ideas sobre cómo dirigir y comunicarse en los negocios privados, que se usan para organizar al personal y mejorar el rendimiento, también funcionan en el municipio. Esto ayuda a sus empleados a organizar el trabajo, compartir información claramente entre los diferentes departamentos y mejorar la toma de decisiones para alcanzar las metas de la institución y el servicio que se ofrece a los habitantes de Latacunga.

Gobierno Autónomo Descentralizado

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) representan una estructura organizativa territorial clave en Ecuador, encargándose de la administración local en cada rincón del país. De este modo, dentro de la organización estatal, los GAD cumplen un papel fundamental, impulsando el desarrollo y la atención a los ciudadanos mediante sus gestiones financieras y económicas.

Según Vilela Pincay (2024), citado al COOTAD, los Gobiernos Autónomos Descentralizados se definen como entes de derecho público, creados como figuras ficticias, que poseen autonomía en los ámbitos político, económico, financiero y administrativo, y cuya función se centra en la ejecución bajo la dirección del cabildo. (p. 3). Por ello, el GAD municipal tiene la tarea de promover el desarrollo sostenible de su jurisdicción y emitir normativas que guíen las políticas cantonales, buscando una buena organización y convivencia entre sus habitantes.

En el GAD Municipal de Latacunga, esta naturaleza de entidad pública se manifiesta en la gestión de sus propios fondos, la administración de sus recursos y las vías de comunicación interna para coordinar las distintas áreas municipales. Así, ser un gobierno descentralizado no significa separarse del Estado central, sino asumir la responsabilidad institucional de la gestión y la comunicación interna, como medios para asegurar la correcta prestación de servicios a los ciudadanos del cantón Latacunga.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo se manifiesta en toda institución que busca alcanzar sus metas de forma organizada, ya que para lograr los resultados esperados es necesario seguir una secuencia lógica de acciones que coordinen el trabajo del personal. Desde esta perspectiva, los autores Achote Lluga y Guasti Negrete (2025) mencionan que:

“El proceso administrativo consiste en ejecutar diversas actividades con el objetivo de garantizar el funcionamiento adecuado de las organizaciones; implica atender aquellos aspectos que deben ser planificados previamente por la dirección para establecer un control adecuado de las distintas áreas y, así, asegurar el logro de las metas y objetivos organizacionales.” (p.17)

En el GAD Municipal de Latacunga, el proceso administrativo se manifiesta en la manera ordenada en que su personal lleva a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control, configurando un conjunto estructurado de etapas el que permite a la municipalidad responder eficazmente a las necesidades de la ciudadanía. De manera particular, la fase de dirección adquiere especial relevancia para esta investigación, puesto que es allí donde se

concentra la comunicación organizacional necesaria para coordinar el trabajo entre las distintas direcciones y departamentos municipales.

Etapas del proceso administrativo

Planificación

La planificación constituye un proceso esencial dentro de las organizaciones, ya que permite maximizar los esfuerzos y recursos disponibles, así como minimizar el tiempo y el uso del espacio para alcanzar las metas propuestas. Según Tomalá Cortez y Zúñiga Muñoz (2024), la planificación se inicia con la definición de los objetivos y la enumeración de los planes requeridos para alcanzarlos de la manera más eficaz, especificando qué debe hacerse, de qué forma, en qué plazo y en qué secuencia. En el GAD Municipal de Latacunga, esta etapa se manifiesta en la elaboración de planes de trabajo institucionales que guían las actividades del personal hacia el cumplimiento de los objetivos de cada dirección.

Organización

La organización constituye un proceso fundamental dentro de las instituciones, ya que requiere una distribución adecuada de funciones, autoridad y recursos entre sus miembros. Con el propósito de asegurar el logro de las metas fijadas, la organización coordina y asigna las labores, estableciendo la autoridad y los recursos entre los integrantes de la entidad para facilitar el alcance de los objetivos. Según Bravo Cedeño y Aviles Sotomayor (2020), la estructura organizacional ordena y distribuye el trabajo con ese fin propuestos” (p. 255). Dentro de la municipalidad, esta etapa se evidencia en la estructura organizacional que distribuye competencias entre las distintas direcciones y departamentos del GAD Municipal de Latacunga.

Dirección

La dirección constituye una función esencial dentro del proceso administrativo, pues implica conducir, orientar y supervisar los esfuerzos de los miembros de una organización con el propósito de asegurar la ejecución eficaz de los planes establecidos y alcanzar la eficiencia institucional. Esta función integra acciones vinculadas a la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo del trabajo colectivo. En relación con ello Rodríguez González et al. (2020), mencionan que:

“La dirección implica la implementación de las estrategias propuestas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos establecidos mediante el liderazgo, la motivación y la comunicación. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo, a través de la conducción y la orientación del talento humano, e incluye la toma de decisiones, la supervisión, la motivación, la comunicación y el liderazgo.” (p.33)

Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño, conforme a los planteamientos clásicos retomados por Chiquito Tigua y Cedeño Vivero (2023), permite verificar que las actividades ejecutadas se ajusten a lo planificado, identificando desviaciones y proponiendo las correcciones necesarias. Esta etapa permite verificar si la gestión y la comunicación organizacional implementadas dentro del GAD Municipal de Latacunga influyen para lograr los objetivos institucionales y mantener la mejora permanente, principalmente en el servicio brindado a la comunidad.

Dirección

Definición

La Gestión La gestión es una función administrativa enfocada en guiar, dirigir y coordinar el comportamiento de los servidores públicos responsables de alcanzar los objetivos institucionales. La gestión, en el ámbito de la gestión pública, es la toma de decisiones estratégicas, la dirección del comportamiento organizacional y la supervisión del desempeño para asegurar la alineación entre las políticas institucionales y lo que se realiza. Mediante una gestión eficaz, se mejora la efectividad organizacional y, al mismo tiempo, la calidad de los servicios públicos (Chiavenato, 2020).

Importancia

La dirección es esencial para el funcionamiento eficiente de las instituciones, ya que facilita dirigir el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Según Robbins y Coulter (2005), la dirección es esencial porque permite coordinar las actividades organizacionales, facilitar la toma de decisiones y promover el compromiso laboral. Los autores sostienen que la ausencia de una dirección adecuada genera conflictos internos, desorganización y bajo rendimiento institucional.

Liderazgo

Modelo de liderazgo en fundamento del instrumento de investigación

Aunque la presente investigación tiene con variable de estudio la dirección, el instrumento utilizado para su medición toma como referente el modelo de liderazgo de rango completo (Full range Leadership model) propuesto por Bass y Avolio, (2004). Esta decisión metodológica se fundamenta en que el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) evalúa comportamientos relacionados con el ejercicio de la dirección, tales como la orientación personal, la toma de

decisiones, la coordinación de equipos, la supervisión y la motivación y lo colaboradores. En este sentido, el liderazgo no construye una variable de la presente investigación, sino el sustento teórico y metodológico que respalda el instrumento empleado para analizar la dirección desde la percepción de Los servidores públicos del Gobierno Descentralizado Municipal de Latacunga.

Bass y Avolio (2004) propusieron el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model), el cual sostiene que el comportamiento de quienes desempeñan funciones directivas puede manifestarse a través de tres estilos de liderazgo predominantes: transformacional, transaccional y pasivo o laissez-faire. Cada uno de estos estilos influye en los colaboradores y favorece el logro de los objetivos organizacionales. Dada su amplia aplicación y validación en investigaciones vinculadas a la gestión y al comportamiento organizacional, este modelo fundamenta el instrumento utilizado en la presente investigación para evaluar la variable dirección.

Liderazgo transformacional

Se caracteriza por la capacidad del directivo para inspirar, orientar y promover compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. Este estilo favorece el desarrollo del talento humano, estimula la innovación y fortalece el trabajo colaborativo dentro de la organización. Según Bass y Avolio (2004), comprende la siguiente dimensión:

Influencia idealizada: El directivo actúa como ejemplo de conducta, generando confianza, respeto y credibilidad entre los colaboradores.

Motivación inspiradora: Consiste en transmitir una visión clara del trabajo, motivando al personal hacia el logro de objetivos comunes.

Estimulación intelectual: Promueve análisis crítico la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras frente a los problemas organizacionales.

Consideración individualizada: Implica reconocer las necesidades particulares de cada colaborador como brindando apoyo, orientación y oportunidades para su desarrollo.

Liderazgo transaccional

Se basa en la supervisión del desempeño y en el establecimiento de acuerdos orientados al cumplimiento de metas y responsabilidades. En este estilo, la relación entre directivo y colaboradores se fundamenta en el cumplimiento de objetivos previamente establecidos y en la aplicación de mecanismos de reconocimiento o corrección cuando corresponda. Sus principales dimensiones son:

Recompensa contingente: consiste en reconocer el cumplimiento de los objetivos y el empeño esperado mediante incentivos o reconocimiento.

Manejo por excepción: implica supervisar permanentemente las actividades para identificar desviación respecto a los estándares establecidos y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

Liderazgo laissez-faire

Se caracteriza por la escasa intervención del directivo en los procesos organizacionales, la limitada supervisión del trabajo y la postergación de decisiones. Este estilo suele generar incertidumbre, dificultades de coordinación y menor efectividad en el desarrollo de las actividades institucionales, por lo que la literatura lo considera el menos favorable para el desempeño organizacional (Bass y Avolio, 2004; Northouse, 2021)

Relación entre Dirección y Liderazgo

La dirección y el liderazgo guardan una relación estrecha, pero no son conceptos equivalentes. La dirección constituye una función esencial del proceso administrativo e implica actividades como orientar, coordinar, supervisar, tomar decisiones y dirigir el trabajo de las personas para alcanzar los objetivos institucionales. Por su parte el liderazgo representa la capacidad de influir, motivar, y orientar a los colaboradores para que contribuyan de manera voluntaria al logro de dichos objetivos Northouse (2021),

Desde esta perspectiva, el liderazgo puede entenderse como una competencia que fortalece el ejercicio de la dirección, ya que facilita la comunicación, la coordinación y El compromiso del personal con la organización influye significativamente en el desempeño institucional. En este sentido, un directivo que practica un liderazgo eficaz posee mayores probabilidades de orientar adecuadamente a los equipos de trabajo y de optimizar el desempeño institucional. Por ello, si bien la presente investigación aborda la dirección como variable de estudio, se adopta el modelo de liderazgo de rango completo de Bass y Avolio como base teórica y metodológica del instrumento empleado para evaluar los comportamientos directivos a partir de la percepción de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Latacunga.

Comunicación Organizacional

Definición

Según Pazmay Ramos et al. (2017), citado en Cárdenas Espinoza (2022), La comunicación organizacional constituye un conjunto de acciones ejecutadas mediante diversos métodos de comunicación. Los autores señalan que las organizaciones que establecen y sostienen relaciones positivas con sus integrantes facilitan una mejor comprensión de las situaciones que se presentan

en el entorno laboral, se integren adecuadamente y participen de manera activa en el desarrollo de sus funciones para alcanzar las metas organizacionales. Asimismo, la comunicación organizacional favorece el intercambio de información entre los distintos niveles de la institución, fortaleciendo la coordinación, la cooperación y el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Para la presente investigación, la comunicación organizacional se entiende como el proceso mediante el cual las autoridades y los servidores del GAD Municipal de Latacunga intercambian información de manera efectiva, facilitando la coordinación de actividades, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una adecuada comunicación organizacional contribuye al fortalecimiento de la dirección, mejora las relaciones laborales y favorece la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Importancia

De acuerdo con Narvaez (2021), La comunicación organizacional es uno de los pilares principales para el funcionamiento de las instituciones, ya que permite tener una comprensión clara de los objetivos, las estrategias y las funciones de una organización. La autora sostiene que una de las claves del éxito empresarial mediante la comunicación efectiva es que forma canales adecuados en todos los niveles, lo cual tiende a aumentar la productividad, mejorar la calidad del trabajo y fortalecer la integración del equipo; un factor muy necesario para que, a nivel institucional, se alcancen los objetivos.

Asimismo, ella enfatiza que el propósito de la comunicación organizacional es coordinar las operaciones, planificar estas operaciones y controlar las actividades organizacionales en armonía con las metas determinadas por la gerencia. El buen uso de la comunicación oral, de este modo, contribuye a construir un clima institucional sólido y relaciones interpersonales favorables

que fortalecen el compromiso de los empleados, aspectos que influyen directamente en su desempeño y en el éxito organizacional.

Alvarado Dila (2023), por su parte, afirma que la comunicación organizacional se adapta a cualquier empresa porque permite que los integrantes del equipo se comuniquen y trabajen bien en conjunto hacia metas comunes. Un punto de vista desde el cual la comunicación sea el componente primario principal para cooperar con el personal, alejándose de estos obstáculos, tropiezos y de las insinuaciones que transitan sobre dinámicas sistemáticas.

En este sentido, estos autores (Alvarado, 2023; Narvaez, 2021), también mencionan que la falta de comunicación organizacional conlleva los mismos problemas: se ve afectada la coordinación y la colaboración entre los trabajadores, lo cual reduce tanto la productividad como el rendimiento. Así, insisten en que una comunicación adecuada no solo mejora la efectividad organizacional, sino que también fortalece la cultura corporativa y agrega valor al crecimiento global de la organización.

Tipos de comunicación organizacional

Según Cárdenas Espinoza (2022), La comunicación organizacional se distingue en descendente, ascendente, horizontal y diagonal, modalidades que facilitan el flujo efectivo de información entre los distintos niveles jerárquicos y las áreas de la organización. Estos tipos de comunicación facilitan la coordinación de actividades, fortalecen las relaciones laborales y contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales

Comunicación descendente

Según Cárdenas Espinoza (2022) la comunicación descendente es aquella que fluye desde los niveles directivos hacia los colaboradores. A través de este tipo de comunicación se transmiten

instrucciones, políticas, normas, procedimientos y lineamientos necesarios para el desarrollo de las actividades organizacionales. Su adecuada aplicación permite que los trabajadores comprendan claramente sus responsabilidades y contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos institucionales. En el contexto del GAD Municipal de Latacunga, este tipo de comunicación favorece la difusión de directrices y decisiones emitidas por las autoridades hacia los servidores públicos.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se desarrolla desde los colaboradores hacia los niveles superiores de la organización. Este proceso permite que los trabajadores expresen opiniones, sugerencias, necesidades e inquietudes relacionadas con sus actividades laborales. También representa un importante mecanismo de retroalimentación para la gestión, que permite identificar oportunidades de mejora y fortalecer la participación del personal en la gestión institucional.

Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal se da entre individuos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización. Su propósito principal es fomentar la coordinación, la cooperación y el intercambio de información entre colegas. Este tipo de comunicación fortalece el trabajo en equipo y mejora las relaciones interpersonales y contribuye a una ejecución más eficiente de las actividades organizacionales.

Comunicación diagonal

La comunicación diagonal se genera entre individuos de distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales diversas dentro de la organización. Se construye para abordar el desafío del flujo de información fluido y para unir la coordinación entre departamentos, con énfasis en evitar cuellos

de botella burocráticos que podrían obstaculizar la eficiencia institucional. Dicha comunicación es esencial en organizaciones complejas donde se requiere una interacción continua entre las unidades administrativas.

PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica, define el procedimiento que orienta el análisis de la dirección y la comunicación organizacional en los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga. El tipo de investigación es Cuantitativo, el diseño No Experimental de corte transversal, el alcance descriptivo-correlacional y el componente propositivo, el instrumento de recolección de información que se emplean en la investigación es la encuesta, la misma que se aplica considerando el número de servidores municipales de cinco dependencias que funcionan en el edificio de la Av. Cívica (sector La Laguna), son 143 servidores. Los resultados obtenidos se miden con escala de Likert, ayudan a caracterizar las variables, a determinar la relación que existe entre las variables Dirección y Comunicación Organizacional y a justificar el diseño de estrategias de mejora que tendrán como objetivo el fortalecimiento de los procesos directivos y comunicacionales de la institución.

Enfoque de Investigación

Esta investigación se realizó con un Enfoque Cuantitativo, pues permitió obtener información objetiva y medible sobre la dirección y la comunicación organizacional en los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga. Este enfoque facilitó la recopilación y el análisis de datos mediante procedimientos estadísticos, con el fin de identificar el comportamiento de ambas variables y establecer la relación existente entre ellas. De este modo,

los resultados obtenidos proporcionaron una base objetiva para formular estrategias orientadas al fortalecimiento de la dirección y la comunicación organizacional dentro de la institución.

Enfoque Cuantitativo

Esta investigación se organizó utilizando el Enfoque Cuantitativo, ya que permitió recopilar información, objetiva y medible sobre la dirección y la comunicación organizacional de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga. Esto permitió recopilar y analizar datos con base en métodos estadísticos, con el fin de evidenciar el comportamiento de ambas variables, así como la relación existente entre ellas. Los hallazgos ayudaron a proporcionar un marco objetivo para desarrollar estrategias que fortalezcan el dirección y la comunicación organizacional en la institución.

Método

Método Estadístico

El método estadístico consiste en la recopilación de datos numéricos analizados mediante encuestas dirigidas a los empleados del GAD Municipal de Latacunga, midiendo así qué tipo de liderazgo y comunicación organizacional existen dentro de la institución. Permite encontrar, a través de procedimientos estadísticos, en qué medida ambas variables del estudio se relacionan entre sí. Además, permite determinar ciertas frecuencias, porcentajes y tendencias que orientan el análisis objetivo de un enfoque mediante la información recopilada.

Tipo y diseño de investigación

Investigación de campo

La investigación de campo implica la recolección de información directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin alterar las condiciones existentes. En este estudio, la información se obtendrá en las instalaciones del GAD Municipal de Latacunga edificio (La Laguna), mediante la aplicación de la encuesta a los servidores públicos de las cinco direcciones administrativas seleccionadas, lo que permitirá cumplir el segundo objetivo específico: diagnosticar las características de la dirección y de la comunicación organizacional en la institución.

Investigación Correlacional

(Hernández Sampieri y Fernández-Collado, 2014) Definimos la investigación correlacional como aquella cuyo objetivo es identificar la relación o el grado de asociación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de una muestra o contexto específico. Este enfoque mide cada variable y, posteriormente, cuantifica y analiza la vinculación entre ellas. En el presente estudio, se busca determinar el grado de relación entre la dirección y la comunicación organizacional entre los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga.

Diseño no experimental y corte transversal

La investigación adopta un diseño no experimental, puesto que las variables dirección y comunicación organizacional no serán manipuladas intencionalmente, sino observadas y medidas tal como se manifiestan en el contexto natural de la institución. Según (Hernández Sampieri & Fernandez-Collado, 2014), en los diseños no experimentales, el investigador no interviene sobre las variables, sino que examina los fenómenos tal como se presentan en la realidad.

Asimismo, este estudio es de corte transversal, ya que la información se recabará en un único momento temporal, lo que permitirá obtener un diagnóstico actual de la situación organizacional del GAD Municipal de Latacunga.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta

La encuesta constituye una técnica de recolección de datos que consiste en diseñar y aplicar un conjunto de preguntas a una muestra representativa de personas, con la finalidad de obtener información sobre una problemática específica de estudio, siendo ampliamente utilizada por su capacidad de generar datos de manera rápida y eficaz (Martinez & Trujillo, 2025). A diferencia de la entrevista, que se basa en la interacción directa entre el investigador y el sujeto para obtener respuestas verbales, la encuesta permite estandarizar la recolección de información a través de un instrumento estructurado, lo cual resulta idóneo para investigaciones de enfoque cuantitativo.

En esta investigación, la encuesta permitirá identificar la opinión de los servidores públicos respecto a la dirección y la comunicación organizacional dentro del GAD Municipal de Latacunga. Asimismo, esta técnica contribuirá al cumplimiento de los objetivos específicos del estudio, ya que, a través de los datos obtenidos, será posible evidenciar la situación actual del problema investigado y sustentar los resultados de manera objetiva y verificable.

Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto de preguntas relacionadas con una o más variables de estudio, el cual es respondido directamente por el encuestado (Koo & Yang, 2025). Este instrumento puede aplicarse en formato físico, digital o

interactivo, y su diseño debe cuidar la confiabilidad, la validez y la reducción de sesgos para garantizar datos precisos y útiles para la investigación.

En la investigación se utiliza el cuestionario porque permite convertir las variables dirección y comunicación organizacional en preguntas concretas, fáciles de responder y de analizar. Al aplicarse a los 143 servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga bajo el formato de escala Likert, se obtienen respuestas numéricas que pueden compararse entre sí, lo cual es necesario para conocer el grado de relación entre ambas variables.

Instrumento - Cuestionario

La técnica de la encuesta se aplica a través de un cuestionario estructurado con escala de Likert de cinco puntos, el cual está conformado por dos test estandarizados correspondientes a las variables de estudio: dirección y comunicación organizacional. La variable dirección se aborda desde el enfoque del liderazgo, entendido como el estilo mediante el cual las autoridades del GAD Municipal de Latacunga guían y orientan a los servidores públicos. Por lo cual se aplica el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (como se citó en (Santamaría Tipantásig, 2022)), compuesto por 21 ítems que describen el estilo de liderazgo a través de siete factores: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, manejo por excepción y liderazgo laissez-faire. para medir la variable comunicación organizacional se utiliza el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005 como se citó en Villón-Laínez et al., 2025), integrado por 15 ítems que se agrupan en tres dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Ambos instrumentos se utilizan teniendo en cuenta las variables, sus dimensiones y los indicadores de estas, se adaptan lingüísticamente al contexto de la administración pública municipal sin modificar su estructura, y

su fiabilidad se verifica con el coeficiente Alfa de Cronbach una vez aplicada la encuesta a los servidores del GAD Municipal de Latacunga.

Variables de Estudio

En la investigación se establecen como variables de análisis la Dirección, que asume el rol de variable independiente, y la Comunicación Organizacional, que corresponde a la variable dependiente, ambas examinadas en el contexto del GAD Municipal de Latacunga.

Operacionalización de variables

Con el fin de garantizar la coherencia de las metodologías dentro del presente estudio, y con el fin de evaluar si las variables pueden medirse de manera confiable, objetiva y verificable; se realizó la operacionalización de las variables, parte integral de una investigación que adopta un enfoque cuantitativo. Esto permite que los constructos teóricos de la dirección y de la comunicación organizacional se descompongan en dimensiones, indicadores y elementos distintos, adecuados para los instrumentos de recolección de datos con servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga.

En este estudio, la Dirección es una variable independiente que se entiende como la función administrativa mediante la cual las autoridades y directores dirigen, orientan y supervisan el trabajo del personal para alcanzar los objetivos institucionales. Se define por medio de dimensiones, influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, manejo por excepción y liderazgo laissez-faire , que permiten evaluar cómo se ejerce esta función en los cinco departamentos administrativos incluidos en el estudio.

Por su parte, la variable dependiente, la Comunicación Organizacional, se compone de los flujos de circulación de la información dentro de la propia institución municipal, refiriéndose a sus tres direcciones principales: hacia abajo (de la gestión hacia los subordinados), hacia arriba (el proceso inverso) y horizontal. Estas dimensiones permiten evaluar los canales institucionales, la claridad de los mensajes y la existencia de espacios para retroalimentaciones entre autoridades y servidores públicos.

La operacionalización de las variables es importante porque responde a la pregunta de investigación al mostrar de manera clara la relación entre la dirección y la comunicación organizacional, y establece una base para la construcción de los instrumentos de investigación. Estas tablas a continuación se afirman como el vínculo entre la teoría, la metodología y el análisis, ya que usted analizaría su estudio con base en ellas.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): Dirección

Definición conceptual: La Dirección es una etapa clave en el proceso administrativo, ya que guía a la organización estableciendo las directrices necesarias para alcanzar los objetivos establecidos dentro de un plazo específico Bustamante Díaz y Fernández Pusma (2023). Esta función también implica liderazgo, motivación y el papel del director en la promoción de un clima organizacional positivo, asegurando que el potencial de todos los individuos se integre a través de su compromiso compartido con el proyecto institucional

Definición operacional: La dirección se operacionaliza como el conjunto de comportamientos directivos que ejercen las autoridades y jefaturas del GAD Municipal de Latacunga, medidos a través de las siete dimensiones del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración

individual, recompensa contingente, manejo por excepción y liderazgo laissez-faire, información que se recolecta mediante una encuesta aplicada a los 143 servidores públicos de las cinco direcciones administrativas objeto de estudio.

Tabla 2.

Dimensiones e Indicadores para la variable independiente: Dirección

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
Dirección	Conjunto de comportamientos directivos que ejercen los directores o administradores para guiar a los servidores	Influencia idealizada	Nivel de bienestar que genera el director a los servidores al estar cerca de él. Grado de confianza (fe) que los servidores depositan en el director Nivel de orgullo de los servidores por estar asociados con el director
		Motivación inspiradora	Nivel de claridad con el director expresa lo que se podría y debería hacer Grado de atraktividad de la visión que transmite el director sobre las metas alcanzadas. Nivel en que el director ayuda a los colaboradores a encontrar significado a su trabajo.
		Estimulación intelectual	Grado en que el director permite a los servidores pensar en problemas antiguos de nuevas formas Nivel en que el director proporciona nuevas formas de ver situaciones. Grado en que el director logra que los colaboradores reconsideren ideas no cuestionadas previamente
		Consideración individual	Nivel de apoyo del director al desarrollo de los servidores Frecuencia con que el director

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
			comunica a los servidores su desempeño. -Nivel de atención personalizada que el director brinda a los servidores que parecen rechazadas.
		Recompensa contingente	Nivel de claridad del director al comunicar que hacer para ser recompensado Frecuencia de reconocimientos otorgados por el director al logro de metas. Grado en que el director resalta lo que los servidores pueden obtener por sus logros
		Manejo por excepción	Nivel de satisfacción del director cuando cumple los estándares acordados. Grado de intervención del director mientras las cosas funcionen adecuadamente. Nivel de comunicación de los estándares necesarios para realizar el trabajo
		Liderazgo laissez-faire	Grado de conformidad del director con que los servidores trabajen siempre. Nivel de permisividad del director ante lo que los colaboradores deseen hacer. Grado de exigencia mínima del director hacia los servidores.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Comunicación Organizacional

Definición conceptual: La comunicación organizacional constituye un componente esencial para que los colaboradores se sientan conectados con los objetivos de la organización y

ésta alcance el éxito esperado, siendo un factor clave dentro de las instituciones del sector público, ya que orienta el cumplimiento de las metas institucionales y fortalece la relación entre las autoridades y el personal. (Llantoy-Morales & Recalde-Gracey, 2024)

Definición operativa: La comunicación organizacional se operacionaliza como el conjunto de flujos de información que se desarrollan entre directores, administradores y servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga.

Tabla 3.

Dimensiones e Indicadores para la variable dependiente Comunicación organizacional

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
Comunicación organizacional	Proceso mediante el cual se transmite información entre los diferentes departamentos y directores y servidores	Comunicación ascendente	Nivel de atención que recibe el servidor al comunicarse con su director. Grado en que los comentarios o sugerencias del servidor son tomados en cuenta por sus superiores. Nivel de confianza y libertad brindada por los superiores para discutir problemas de trabajo. Existencia de retroalimentación (preguntas) sobre la información recibida. Nivel de confianza del colaborador con su jefe para tratar problemas personales. Frecuencia de información recibida sobre el desempeño laboral. Nivel de suficiencia de la información recibida para realizar el trabajo eficientemente
		Comunicación descendente	Nivel de sencillez del lenguaje utilizado por el director hacia el servidor.

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
			Grado de claridad de las instrucciones recibidas del director. Nivel de oportunidad con que el director proporciona la información. Grado de confianza existente entre compañeros. Nivel de integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas
		Comunicación horizontal	Nivel de apertura en la comunicación entre compañeros del mismo nivel. Grado de ocultamiento de información entre compañeros del mismo nivel. Nivel de claridad del lenguaje empleado entre compañeros del mismo nivel.

Población y Muestra

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga cuenta con un amplio número de servidores públicos distribuidos en sus diferentes direcciones y dependencias administrativas. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, la población fue delimitada a los servidores públicos que laboran en las cinco direcciones directamente vinculadas con los procesos de dirección y comunicación organizacional objeto de estudio: la Dirección de Avalúos y Catastros, la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Gestión Territorial, la Dirección de Ordenamiento Territorial y el Registro de la Propiedad Inmobiliaria y Mercantil que funcionan en el edificio de la Av. Cívica (sector La Laguna). En consecuencia, la población de las direcciones

consideradas asciende a un total de 143 servidores públicos, quienes se desempeñan en diferentes niveles jerárquicos y funcionales, lo que permite contar con una visión amplia y diversa sobre la dinámica de dirección y comunicación organizacional que se desarrolla al interior de la institución.

Dado que tenemos una población objetivo pequeña (143 servidores) y que no se aplicará la fórmula de muestreo, además el tamaño de muestra representativa se determinará por sí mismo. Se trata de un censo poblacional porque el instrumento de recolección de datos se aplicará a todos los sujetos que integran la población delimitada. Esta decisión metodológica permitirá realizar una recolección de información de primera mano de cada uno de los servidores que integran las cinco direcciones generales consideradas, evitando criterios de exclusión o perspectivas relevantes para el estudio y, al mismo tiempo, garantizando una mayor precisión y confiabilidad en los resultados.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos de las cinco jefaturas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga. La intención del análisis, explicada, es diagnosticar y evaluar tanto la comunicación departamental como la comunicación organizacional, además de evaluar la relación entre ambas variables. El presente trabajo conserva la estructura del instrumento: siete dimensiones para dirección y tres dimensiones para Comunicación Organizacional.

En consecuencia, el número de cuestionarios totalmente validados fue 143, lo cual coincide con la población establecida para esta investigación en la sección de metodología. No se encontraron casos fuera de los valores 1 y 5, ni datos faltantes en esas columnas.

Preparación de datos, codificación y confiabilidad

Dirección: Esta variable se midió con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y se mantuvieron sus etiquetas originales: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = A menudo y 5 = Siempre. Mientras que, para la variable de Comunicación Organizacional, la codificación empleada fue: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = A menudo y un caso final de: 5 = Siempre.

La consistencia interna se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach, calculado mediante la expresión que se presenta a continuación. Los resultados se interpretaron con los criterios de la Tabla 4, basados en rangos de uso frecuente en investigación cuantitativa (Hernández Sampieri et al., 2014). Los coeficientes globales de las dos variables y del instrumento completo superaron 0,90. En las dimensiones de tres ítems de Dirección los valores fueron más variables, situación que exige interpretarlos junto con las medias y las distribuciones de frecuencia.

El coeficiente se estimó mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad de Cronbach

k = número de ítems del instrumento

S_i^2 = varianza de cada ítem

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

S_T^2 = varianza de la puntuación total del instrumento

Tabla 4*Interpretación del Coeficiente de Alfa de Cronbach*

Valor de α	Interpretación
$\geq 0,90$	Excelente
0,80–0,89	Muy buena
0,70–0,79	Aceptable
0,60–0,69	Cuestionable
0,50–0,59	Pobre
$< 0,50$	Inaceptable

Tabla 5.*Confiabilidad de las variables y del Instrumento*

Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Dirección	21	0,912	Excelente
Comunicación organizacional	15	0,958	Excelente
Instrumento completo	36	0,959	Excelente

Tabla 6.*Confiabilidad por dimensiones*

Dimensión	ítems	α	Interpretación
Influencia idealizada	1-3	0,834	Muy buena
Motivación inspiradora	4-6	0,748	Aceptable
Estimulación intelectual	7-9	0,647	Cuestionable

Consideración individual	10-12	0,733	Aceptable
Recompensa contingente	13-15	0,639	Cuestionable
Manejo por excepción	16-18	0,811	Muy buena
Liderazgo laissez-faire	19-21	0,676	Cuestionable
Comunicación ascendente	22-26	0,904	Excelente
Comunicación descendente	27-31	0,932	Excelente
Comunicación horizontal	32-36	0,882	Muy buena

Diagnóstico de la Dirección

Análisis de la variable Dirección

La variable Dirección se analizó mediante 21 ítems agrupados en siete dimensiones. Debido a que el instrumento distingue estilos y conductas directivas diferentes, la interpretación principal se realiza por dimensión. La media global se utiliza únicamente como una síntesis descriptiva y no como evidencia de que todos los estilos representen una dirección favorable

Influencia Idealizada

Pregunta 1. ¿Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí?

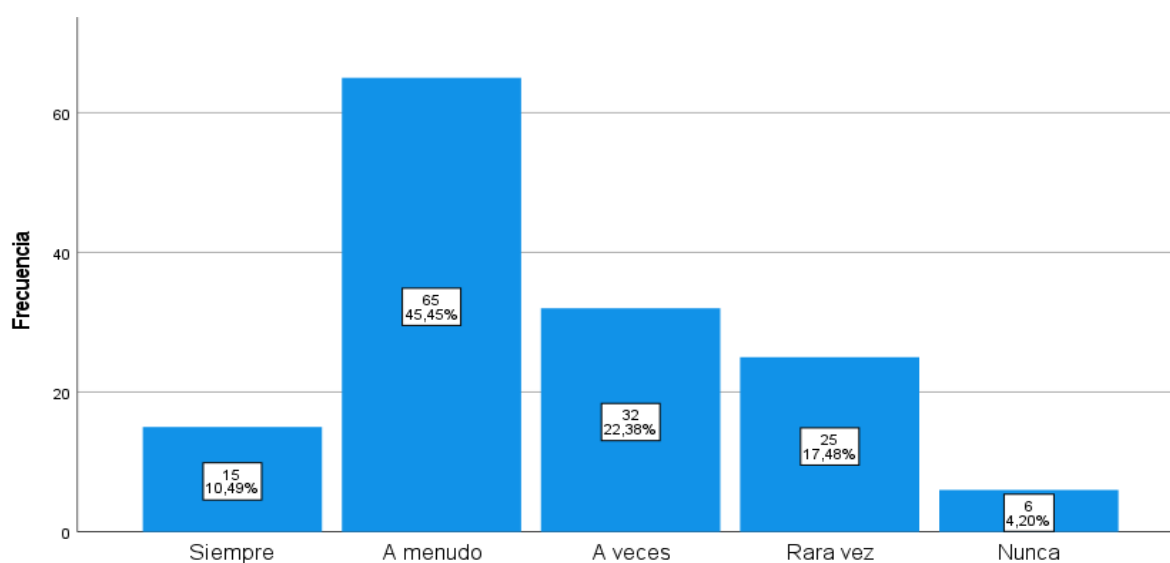
Tabla 7.

Bienestar generado en las relaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	10,49%
A menudo	65	45,45%
A veces	32	22,38%
Rara vez	25	17,48%
Nunca	6	4,20%
Total	143	100,0%

Figura 1.

Bienestar generado en las relaciones



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis: La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 65 servidores (45,45 %). Las categorías «A menudo» y «siempre» agruparon 80 respuestas (55,94 %); «A veces» reunió 32 (22,38 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 31 (21,68 %). La media fue 3,41 (DE = 1,02).

Interpretación: Los resultados revelan una capacidad abrumadoramente alta para fomentar la cercanía y el bienestar relacional. Sin embargo, el 21,68% (31) que respondió “Casi nunca” o “Nunca” muestra que esta habilidad no es homogénea y, por tanto, deben fomentarse prácticas de trato respetuoso, escucha y cuidado empático en todos los ámbitos. En la misma línea, el 22,38% (32) que eligió “A veces” indica que esta percepción no siempre es un fenómeno permanente. Así pues, estas habilidades deben fortalecerse aún más en los grupos que obtuvieron puntuaciones más bajas. En conjunto, es prometedor, pero hay margen para mejorar.

Pregunta 2. ¿Otros tienen total fe en mí?

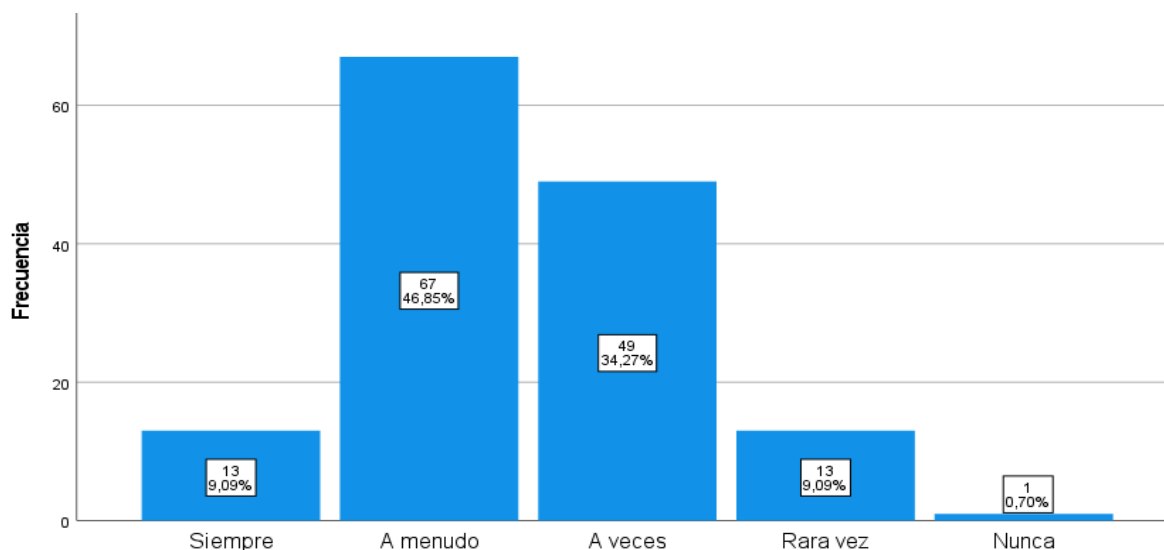
Tabla 8.

Confianza y credibilidad del líder

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	9,09%
A menudo	67	46,85%
A veces	49	34,27%
Rara vez	13	9,9%
Nunca	1	0,70%
Total	143	100,0%

Figura 2.

Confianza y credibilidad del líder



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 67 servidores (46,85 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 80 respuestas (55,94 %); «A veces» reunió 49 (34,27 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 14 (9,79 %). La media fue 3,51 (DE = 0,98).

Interpretación: Los hallazgos indican una percepción positiva de la confianza que los servidores perciben por parte de los demás, ya que la mayoría (80) se ubicó entre “A menudo” y “Siempre”. Sin embargo, el desequilibrio de las respuestas que vuelve a inclinarse hacia “A veces” implica que esta confianza no siempre se mantiene y, como máximo, es moderada, en lugar de una credibilidad plenamente establecida. Esto es importante porque la confianza interpersonal afecta directamente tanto la comunicación, la cooperación y, en última instancia, el desempeño en la institución.

Pregunta 3. ¿Otros están orgullosos de estar asociados conmigo?

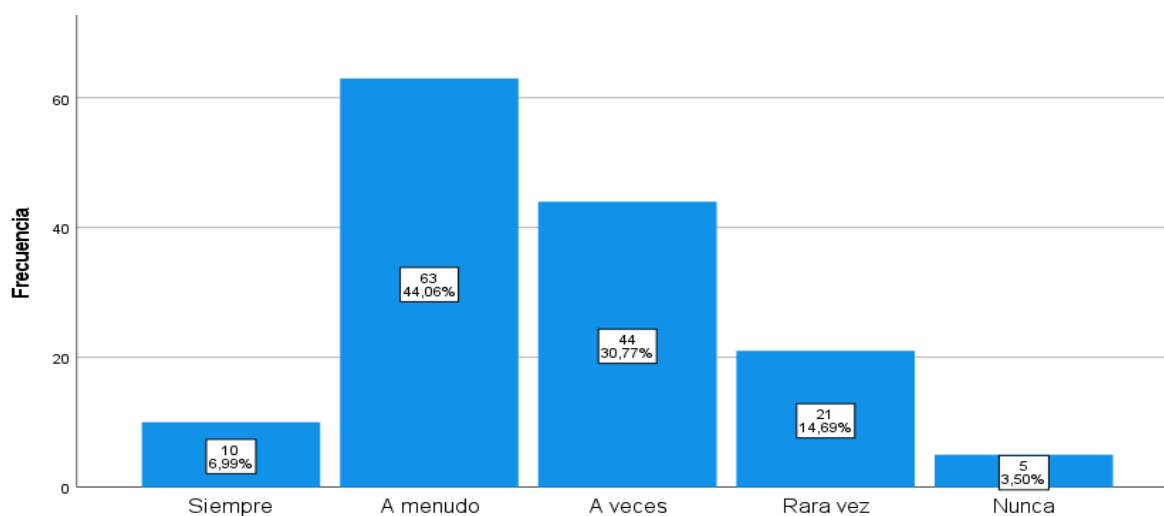
Tabla 9.

Orgullo de pertenencia al líder

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	9,1%
A menudo	67	46,9%
A veces	49	34,3%
Rara vez	14	9,1%
Nunca	1	0,7%
Total	143	100,0%

Figura 3.

Orgullo de pertenencia al líder



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis: Análisis: La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 63 servidores (44,06%). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 73 respuestas (51,05%); «A veces» reunió 44 (30,77 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 26 (18,19 %). La media fue 3,55 (DE = 0,81).

Interpretación: El orgullo de asociarse con quien responde es percibido principalmente «A menudo». Esto sugiere identificación interpersonal y reputación positiva, pero el peso de la categoría «A veces» muestra que el vínculo no alcanza el mismo nivel en todos los equipos. En conjunto, el 51,05% (26) que respondió «Rara vez» o «Nunca» revela un grupo minoritario en el que este sentido de orgullo asociativo aún no se ha consolidado. Estos resultados sugieren la importancia de fortalecer la reputación interpersonal y el reconocimiento mutuo dentro de los equipos de trabajo.

Análisis general de la dimensión influencia idealizada

La dimensión alcanzó una media de 3,49 (DE = 0,82), correspondiente a «A menudo». Los tres ítems muestran una base favorable de cercanía, confianza y orgullo de asociación; no obstante, las respuestas intermedias y bajas confirman que la influencia positiva no se percibe de manera uniforme. El fortalecimiento de la coherencia, la credibilidad y el trato interpersonal puede consolidar esta dimensión.

Motivación inspiradora

Pregunta 4. ¿Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer?

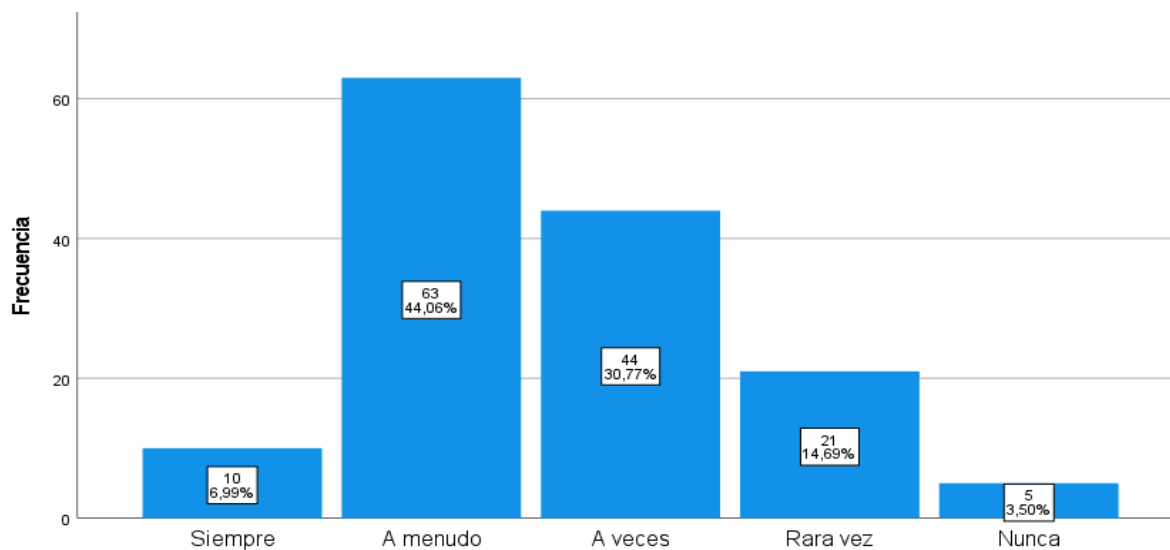
Tabla 10.

Claridad en la orientación del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	7,0%
A menudo	63	44,1%
A veces	44	30,8%
Rara vez	21	14,7%
Nunca	5	3,5%
Total	143	100,0%

Figura 4.

Claridad en la orientación de trabajo



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis: La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 63 servidores (44,06 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 73 respuestas (51,05 %); «A veces» reunió 44 (30,77 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 26 (18,19 %). La media fue 3,36 (DE = 0,93).

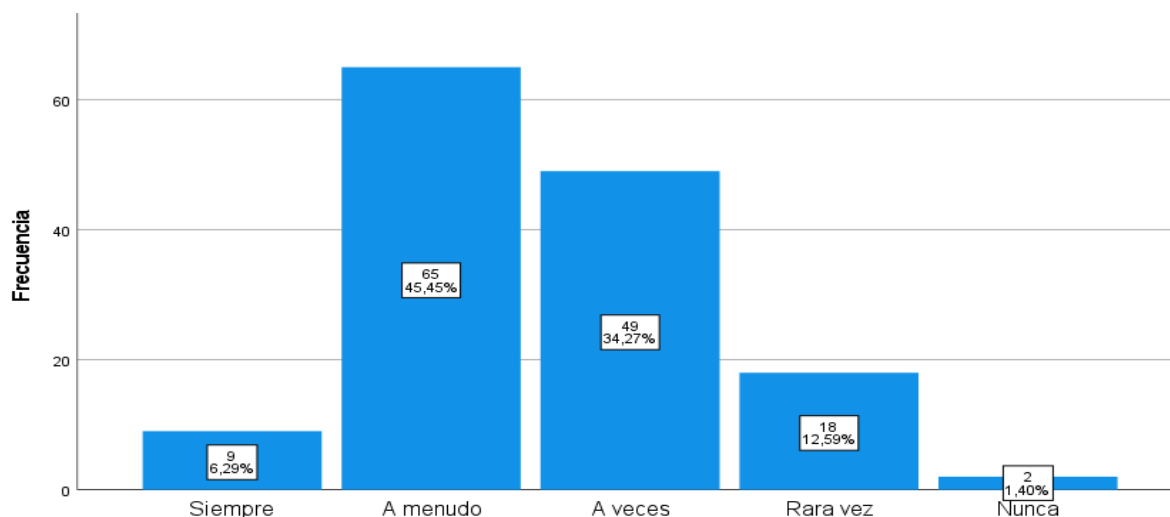
Interpretación: El 51,05% (73) que respondió «Siempre» y «A menudo» refleja que poco más de la mitad del personal logro transmitir con claridad y brevedad lo que se debe hacer. No obstante, el 30,77% (44) ubicado en «A veces» evidencia que esta capacidad de síntesis comunicativa aun es inconsistente en un segmento importante de la muestra. A su vez, el 18,19% (26) que selecciono «Rara vez» o «Nunca» sugiere la existencia de dificultades persistentes para comunicar de forma concreta las prioridades y expectativas dentro del equipo. En conjunto, la comunicación de una orientación breve y comprensible se practica de manera recurrente, aunque solo la mitad de los servidores la ubica en las categorías de mayor frecuencia. El hallazgo señala la necesidad de mejorar la síntesis de objetivos, prioridades y expectativas para reducir ambigüedades.

Pregunta 5. ¿Proporcionó imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer?

Tabla 11.

Visión atractiva del futuro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	6,3%
A menudo	65	45,5%
A veces	49	34,3%
Rara vez	18	12,6%
Nunca	2	1,4%
Total	143	100,0%

Figura 5.*Visión atractiva del futuro**Nota. Elaborado por Autoras*

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 65 servidores (45,45 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 74 respuestas (51,74 %); «A veces» reunió 49 (34,27 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 20 (13,99 %). La media fue 3,43 (DE = 0,84).

Interpretación. En este sentido, el 51,74% (74) que respondió «Siempre» y «A menudo» muestra que poco más de la mitad del personal logra transmitir una visión atractiva de las metas a alcanzar. Sin embargo, el 34,27% (49) ubicado en «A veces» la segunda categoría con mayor frecuencia conforma que esta habilidad aún no se manifiesta de manera constante en un sector considerable de la muestra. Por su parte el 13,99% (20) que selecciono «Rara vez» o «Nunca» evidencia un grupo más reducido, pero relevante, en el que la capacidad de proyectar imágenes atractivas sobre el futuro es prácticamente inexistente.

Pregunta 6. ¿Ayudo a otros a encontrar significado en su trabajo?

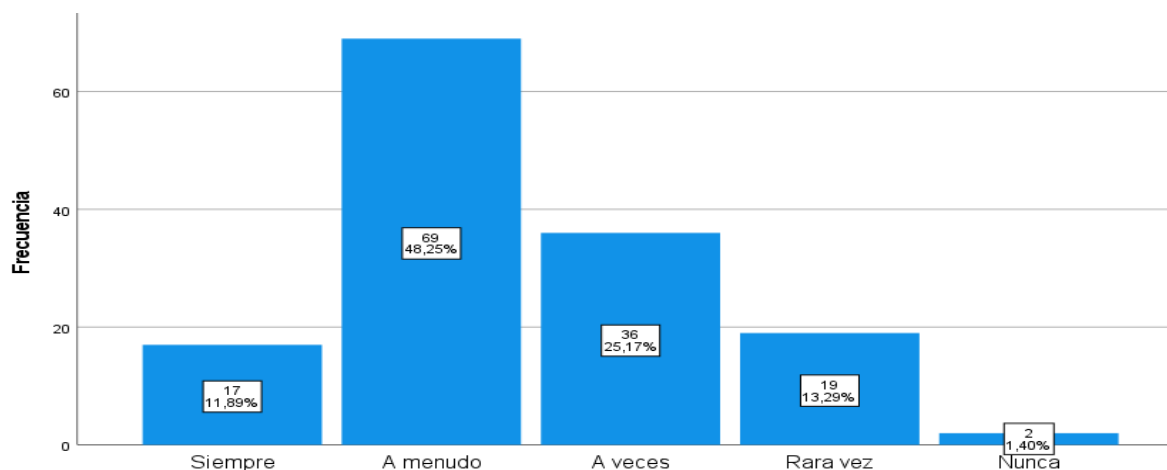
Tabla 12.

Sentido del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	6,3%
A menudo	65	45,5%
A veces	49	34,3%
Rara vez	18	12,6%
Nunca	2	1,4%
Total	143	100,0%

Figura 6.

Sentido del trabajo



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 69 servidores (48,3 %). Las categorías «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 86 respuestas (60,1 %);

«A veces» reunió 36 (25,2 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 21 (14,7 %). La media fue 3,56 (DE = 0,92).

Interpretación. Uno de los comportamientos más valorados aquí es ayudar a que la fuerza laboral descubra el sentido de su trabajo. Si bien este resultado promueve la vinculación y el compromiso con los objetivos institucionales, el 14.7% (21) con baja frecuencia sustenta el argumento de que el apoyo debería brindarse con mayor regularidad. Así, estos hallazgos invitan a fortalecer planes para que este tipo de apoyo sea posible de manera continua por todos los colaboradores, prestando atención especial y detalles a quienes aún percibieron el proceso como demasiado esporádico.

Análisis general de la dimensión motivación inspiradora

La media de la dimensión fue 3,45 (DE = 0,73), ubicada en «A menudo». El comportamiento más sólido es ayudar a encontrar significado en el trabajo, mientras que la formulación breve de objetivos y la construcción de una visión atractiva presentan mayor variabilidad. La dirección necesita comunicar no solo tareas, sino también propósito, prioridades y resultados esperados.

Estimulación intelectual

Pregunta 7. ¿Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas formas?

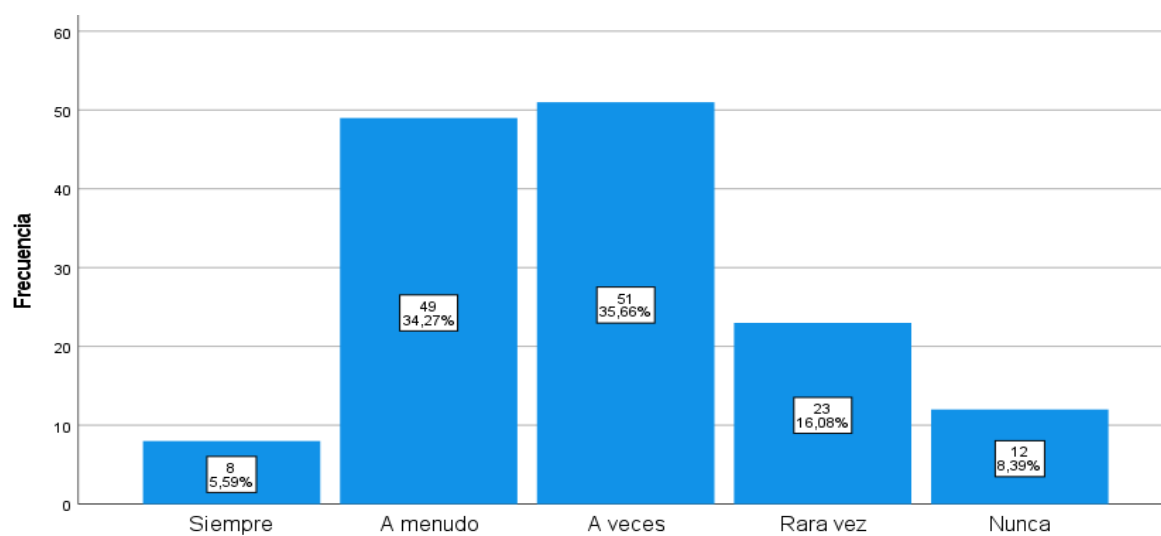
Tabla 13.

Nuevas formas de resolver problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	5,6%
A menudo	49	34,3%
A veces	51	35,7%
Rara vez	23	16,1%
Nunca	12	8,4%
Total	143	100,0%

Figura 7.

Nuevas formas de resolver problemas



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A veces», con 51 servidores (35,7 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 57 respuestas (39,9 %); «A veces» reunió 51 (35,7 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 35 (24,5 %). La media fue 3,13 (DE = 1,03).

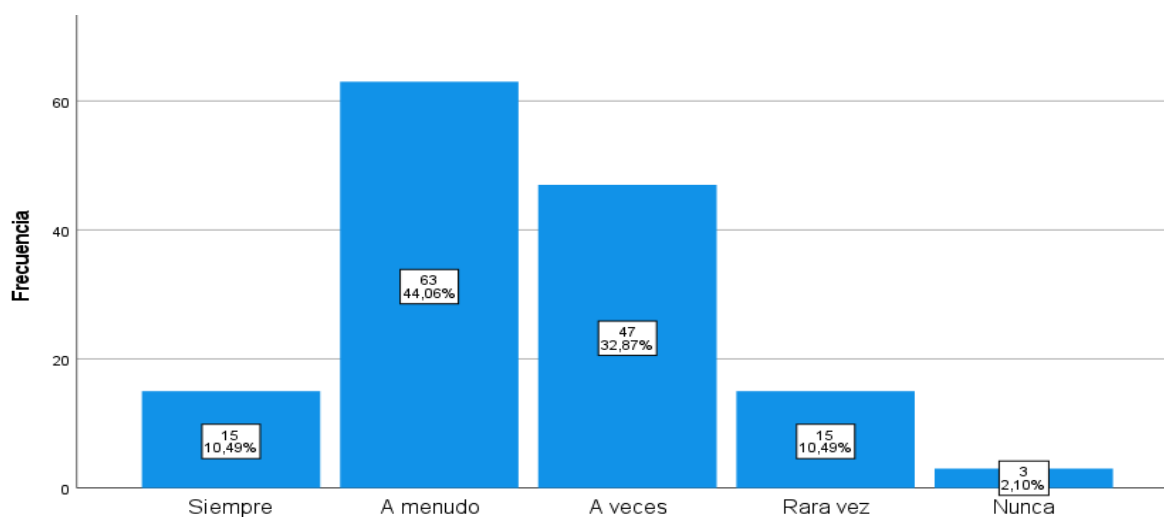
Interpretación. La estimulación para abordar problemas antiguos de manera diferente es limitada: menos de la mitad reporta una frecuencia alta. Esto puede reflejar rutinas rígidas o escasos espacios para experimentar, proponer mejoras y cuestionar prácticas ya establecidas. Los resultados respaldan, que solo el 39, 86% del personal indico que esto ocurre «Siempre» o «A menudo», es decir, menos de la mitad percibe un estímulo constante hacia formas nuevas de pensar. En cambio, la categoría «A veces» concentra el mayor porcentaje 35,66%, lo que confirma que este tipo de apertura suele darse de forma ocasional y no como una práctica habitual. Además, un 24,47% señaló que esto sucede «Rara vez» o «Nunca», lo cual refleja que una parte importante del personal casi no cuenta con espacios para innovar o repensar problemas de manera diferente.

Pregunta 8. ¿Proporcionó a los demás nuevas formas de ver las cosas desconcertantes?

Tabla 14.

Nuevas perspectivas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	10,5%
A menudo	63	44,1%
A veces	47	32,9%
Rara vez	15	10,5%
Nunca	3	2,1%
Total	143	100,0%

Figura 8,*Nuevas perspectivas**Nota. Elaborado por Autoras*

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 63 servidores (44,1 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 78 respuestas (54,5 %); «A veces» reunió 47 (32,9 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 18 (12,6 %). La media fue 3,50 (DE = 0,90).

Interpretación. La mayoría señala que ofrece nuevas perspectivas ante situaciones complejas. El resultado es favorable para la resolución de problemas, aunque el 32,9 % ubicado en «A veces» indica que esta práctica todavía depende de circunstancias o personas específicas. Y también el 54,55 % del personal manifestó que esto ocurre «Siempre» o «A menudo», lo que confirma que más de la mitad ofrece de forma habitual nuevas maneras de comprender situaciones difíciles. En contraste, solo el 12,59 % indicó que esto sucede «Rara vez» o «Nunca», un grupo minoritario en el que esta capacidad apenas se hace presente. En conjunto, los resultados reflejan

una fortaleza importante dentro de la organización, aunque aún resulta necesario extender esta práctica de manera más equitativa entre todos los equipos

Pregunta 9. ¿Consigo que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado?

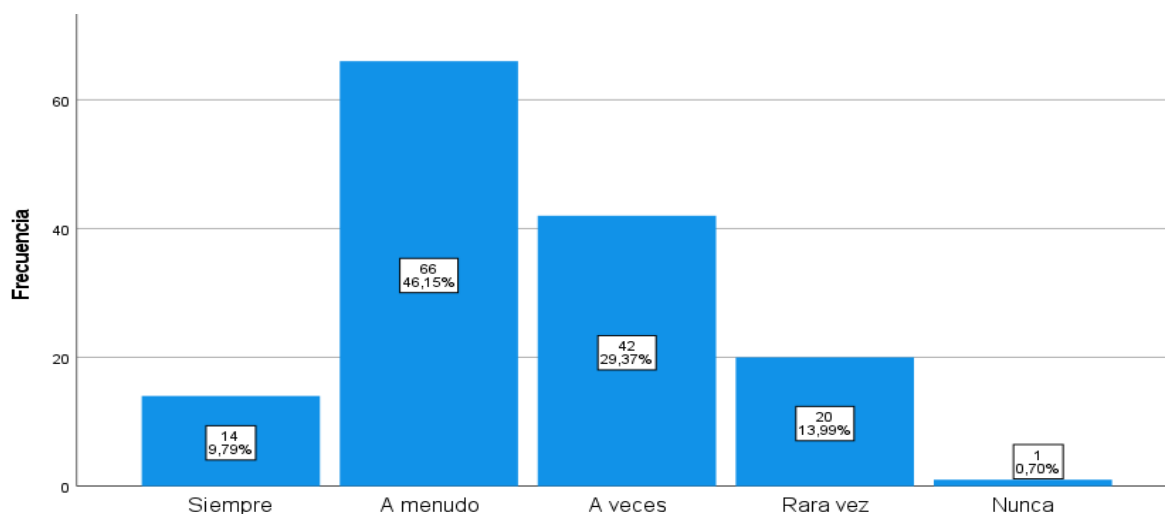
Tabla 15.

Reconsideración de idea

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	9,8%
A menudo	66	46,2%
A veces	42	29,4%
Rara vez	20	14,0%
Nunca	1	0,7%
Total	143	100,0%

Figura 9.

Reconsideración de idea



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 66 servidores (46,2 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 80 respuestas (55,9 %); «A veces» reunió 42 (29,4 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 21 (14,7 %). La media fue 3,50 (DE = 0,88).

Interpretación. La reconsideración de ideas previamente aceptadas se presenta con una frecuencia relativamente favorable. Esta conducta apoya el pensamiento crítico, pero la proporción de respuestas intermedias y bajas muestra que la apertura al cuestionamiento aún esta plenamente consolidada. Del total de encuestados, 80 personas (55,94 %) señalaron lograr que otros reconsideren ideas nunca antes cuestionadas «Siempre» o «A menudo», lo que evidencia una capacidad desarrollada en más de la mitad del personal. En contraste, 42 personas (29,37 %) ubicaron esta conducta en «A veces», reflejando una práctica aún esporádica, mientras que 21 personas (14,69 %) indicaron «Rara vez» o «Nunca», un grupo minoritario en el que esta habilidad permanece poco desarrollada.

Análisis general de la dimensión estimulación intelectual

La dimensión obtuvo $M = 3,38$ (DE = 0,72), interpretada como «A veces». Es una de las áreas de menor puntuación del perfil de dirección. Aunque se ofrecen perspectivas nuevas y se promueve el cuestionamiento en algunos casos, la generación de soluciones diferentes para problemas antiguos no es constante. Esto limita la innovación y el aprendizaje organizacional.

Consideración individual

Pregunta 10. ¿Ayudo a otros a desarrollarse?

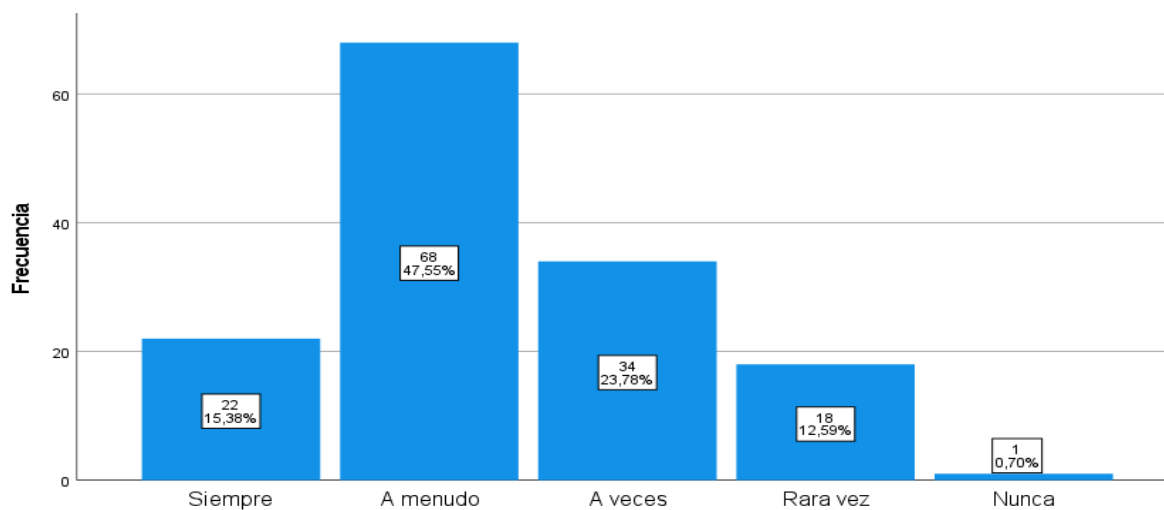
Tabla 16.

Desarrollo profesional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	15,4%
A menudo	68	47,6%
A veces	34	23,8%
Rara vez	18	12,6%
Nunca	1	0,7%
Total	143	100,0%

Figura 10.

Desarrollo profesional



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 68 servidores (47,6 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 90 respuestas (62,9 %); «A veces» reunió 34 (23,8 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 19 (13,3 %). La media fue 3,64 (DE = 0,91).

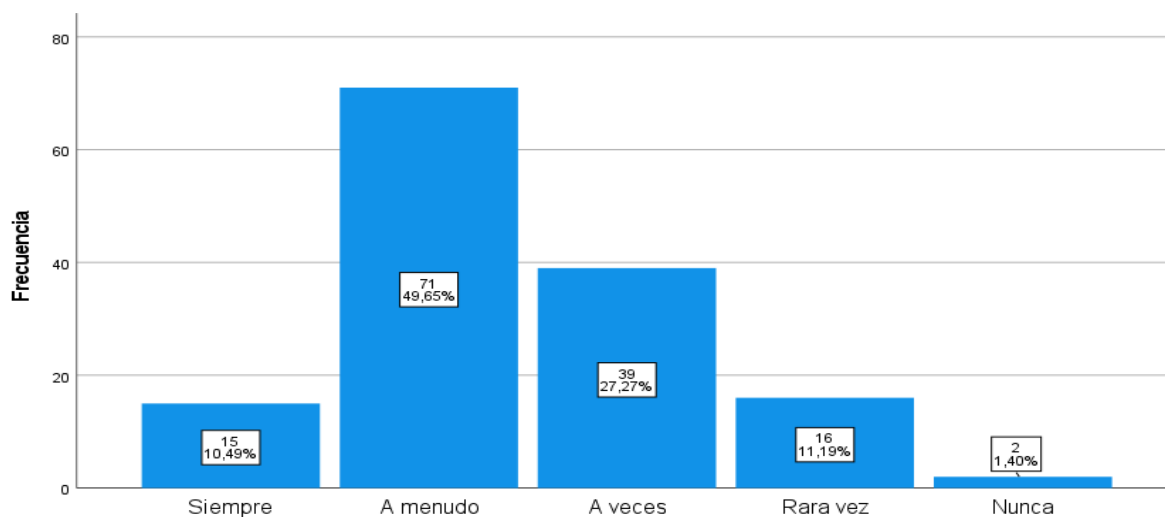
Interpretación. El apoyo al desarrollo de otras personas es una fortaleza del perfil directivo. La práctica puede contribuir al aprendizaje y a la mejora del desempeño; aun así, el 13,3 % de baja frecuencia revela que no todos reciben el mismo nivel de acompañamiento. Los resultados estadísticos lo confirman, que 90 personas señalaron que esto ocurre «Siempre» o «A menudo», lo que evidencia que más de la mitad del personal directivo brinda apoyo constante al desarrollo de los demás. En un nivel intermedio, 34 personas ubicaron esta conducta en «A veces», lo que indica que dicho acompañamiento aún es ocasional para casi una cuarta parte de los encuestados. Finalmente, 19 personas (13,3 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», un grupo reducido pero visible en el que este tipo de apoyo prácticamente no se manifiesta.

Pregunta 11. ¿Dejo saber a los demás cómo creo que les está yendo?

Tabla 17.

Retroalimentación del desempeño

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	10,5%
A menudo	71	49,7%
A veces	39	27,3%
Rara vez	16	11,2%
Nunca	2	1,4%
Total	143	100,0%

Figura 11.*Retroalimentación del desempeño*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 71 servidores (49,7 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 86 respuestas (60,1 %); «A veces» reunió 39 (27,3 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 18 (12,6 %). La media fue 3,57 (DE = 0,88).

Interpretación. En total, 86 personas indicaron que dejan saber a los demás cómo creen que les está yendo «Siempre» o «A menudo», mientras que 39 personas señalaron que esto ocurre «A veces», lo que refleja una práctica aún ocasional para más de una cuarta parte del personal. Por su parte, 18 personas respondieron «Rara vez» o «Nunca», un grupo reducido en el que esta comunicación prácticamente no se produce. En conjunto, la retroalimentación sobre cómo les está yendo a los demás aparece con una frecuencia mayoritaria; este comportamiento facilita la

orientación del desempeño, aunque la presencia de respuestas intermedias muestra que la retroalimentación no está completamente sistematizada.

Pregunta 12. ¿Doy atención personalizada a otros que parecen rechazados?

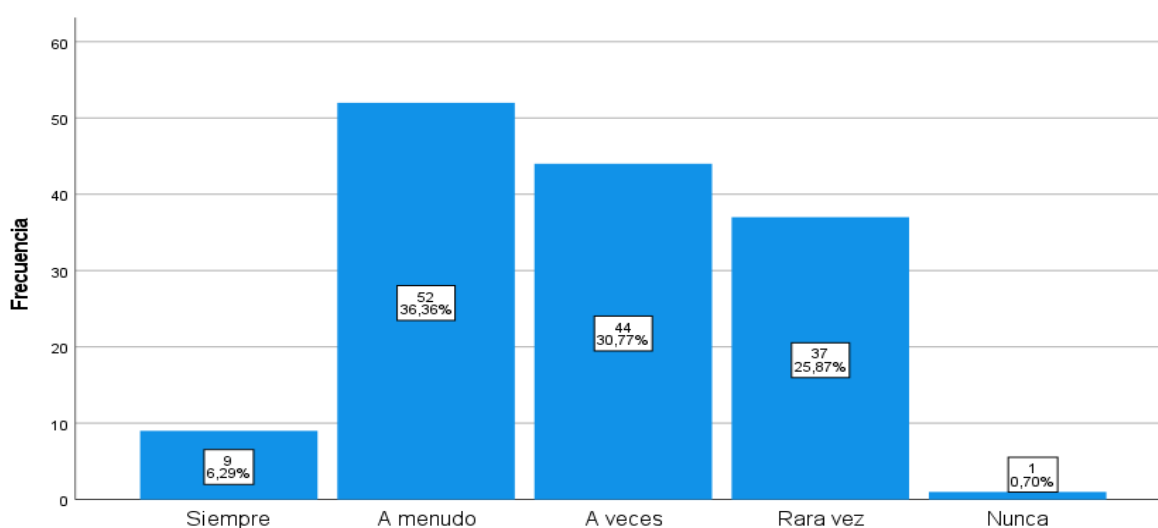
Tabla 18.

Apoyo Individual

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	6,3%
A menudo	52	36,4%
A veces	44	30,8%
Rara vez	37	25,9%
Nunca	1	0,7%
Total	143	100,0%

Figura 12.

Apoyo Individual



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 52 servidores (36,4 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 61 respuestas (42,7 %); «A veces» reunió 44 (30,8 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 38 (26,6 %). La media fue 3,22 (DE = 0,93).

Interpretación. Del total de encuestados, 61 personas (42,65 %) señalaron que dan atención personalizada a quienes parecen rechazados «Siempre» o «A menudo», mientras que 44 personas (30,77 %) indicaron que esto ocurre «A veces», lo que evidencia una práctica todavía inconsistente en un tercio del personal. Por su parte, 38 personas (26,6 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», una proporción considerable que representa una señal relevante para el clima laboral. En conjunto, la atención personalizada a personas que parecen excluidas o rechazadas es irregular, lo que sugiere que puede existir apoyo insuficiente frente a necesidades individuales o situaciones de aislamiento.

Análisis general de la dimensión consideración individual

La media fue 3,48 (DE = 0,73), equivalente a «A menudo». El apoyo al desarrollo y la retroalimentación tienen una valoración favorable, pero la atención personalizada ante exclusión o necesidades individuales es menos consistente. La dimensión requiere mecanismos de acompañamiento que lleguen de forma equitativa a los distintos servidores.

Recompensa contingente

Pregunta 13. ¿Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo?

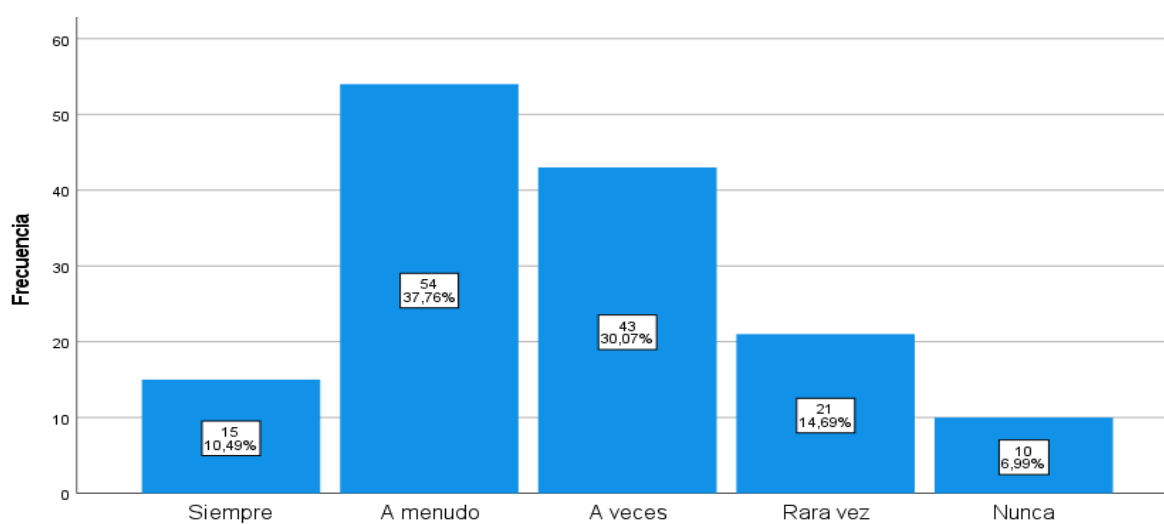
Tabla 19.

Orientación para recompensas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	10,5%
A menudo	54	37,8%
A veces	43	30,1%
Rara vez	21	14,7%
Nunca	10	7,0%
Total	143	100,0%

Figura 13.

Orientación para recompensas



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 54 servidores (37,8 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 69 respuestas (48,3 %); «A veces» reunió 43 (30,1 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 31 (21,7 %). La media fue 3,30 (DE = 1,07).

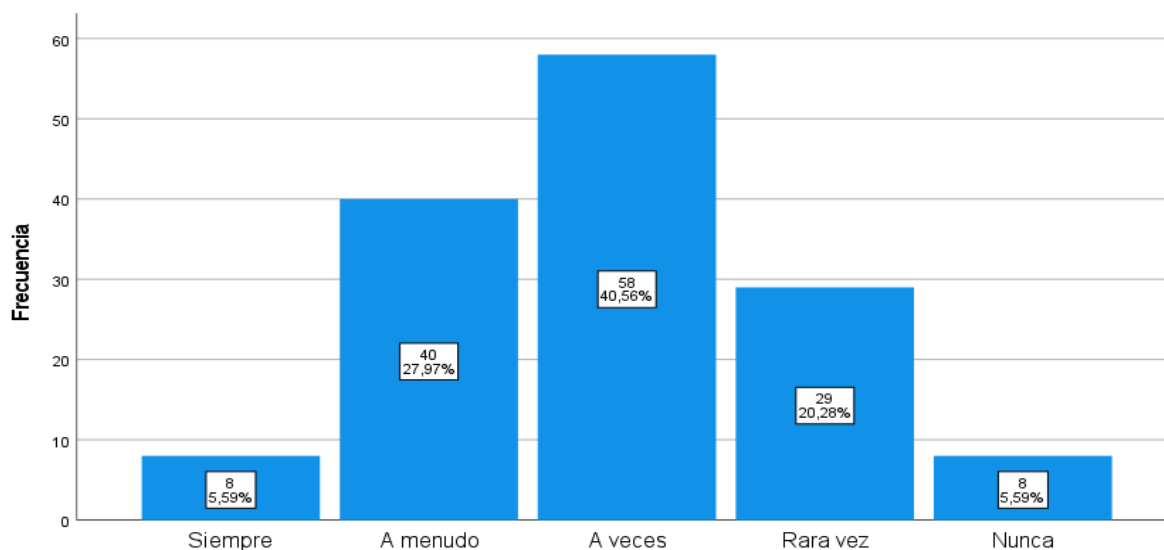
Interpretación. De acuerdo con los resultados obtenidos, 69 personas (48,25 %) señalaron que comunican a los demás qué hacer para ser recompensados por su trabajo «Siempre» o «A menudo», lo que indica que casi la mitad del personal transmite con claridad esta relación. Por su parte, 43 personas (30,07 %) ubicaron esta conducta en «A veces», reflejando que dicha comunicación aún es ocasional para tres de cada diez encuestados. Finalmente, 31 personas (21,68 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», un grupo considerable en el que esta información prácticamente no se transmite. En conjunto, la relación entre desempeño y recompensas se comunica de manera moderada, lo que sugiere que los criterios para obtener reconocimiento no siempre están claramente explicitados.

Pregunta 14. ¿Ofrezco reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas?

Tabla 20.

Reconocimiento por metas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	5,6%
A menudo	40	28,0%
A veces	58	40,6%
Rara vez	29	20,3%
Nunca	8	5,6%
Total	143	100,0%

Figura 14.*Reconocimiento por metas*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A veces», con 58 servidores (40,6 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 48 respuestas (33,6 %); «A veces» reunió 58 (40,6 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 37 (25,9 %). La media fue 3,08 (DE = 0,96).

Interpretación. Los resultados evidencian que solo 48 personas (33,56 %) ofrecen reconocimiento o recompensas cuando otros alcanzan sus metas de manera «Siempre» o «A menudo», lo que confirma que apenas un tercio del personal practica esta conducta de forma constante. En cambio, 58 personas (40,56 %) la categoría con mayor frecuencia situó esta práctica en «A veces», lo que indica que el reconocimiento tiende a ser esporádico más que sistemático. Por último, 37 personas (25,87 %) señalaron «Rara vez» o «Nunca», un grupo considerable en el que esta conducta prácticamente no se manifiesta. En conjunto el reconocimiento o la recompensa

por el logro de metas es una de las principales debilidades: solo un tercio reporta alta frecuencia. La ausencia de reconocimiento sistemático puede afectar la motivación, la percepción de justicia y la disposición a sostener un desempeño superior.

Pregunta 15. ¿Llamó la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran?

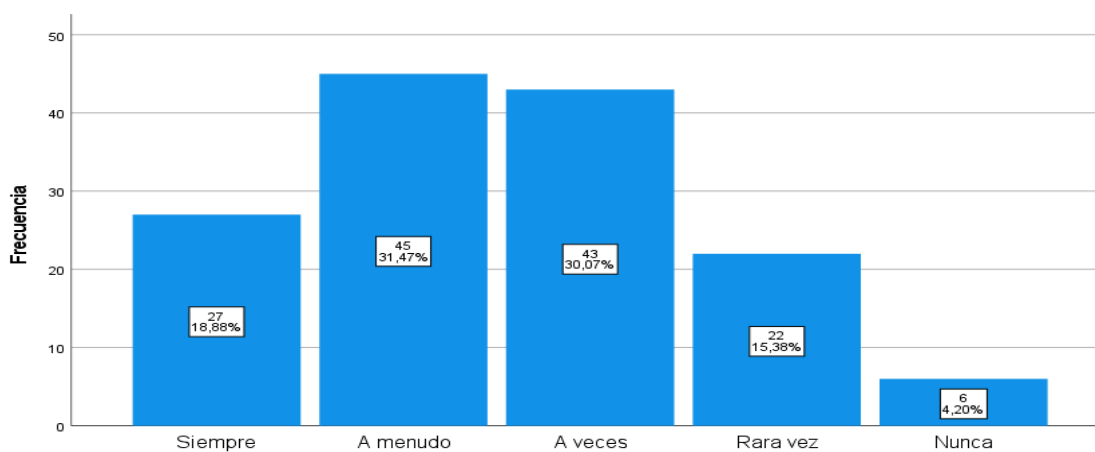
Tabla 21.

Motivación por logros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	18,9%
A menudo	45	31,5%
A veces	43	30,1%
Rara vez	22	15,4%
Nunca	6	4,2%
Total	143	100,0%

Figura 15.

Motivación por logros



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 45 servidores (31,5 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 72 respuestas (50,3 %); «A veces» reunió 43 (30,1 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 28 (19,6 %). La media fue 3,45 (DE = 1,09).

Interpretación. El análisis muestra que 72 personas (50,35 %) señalaron que llaman la atención sobre lo que otros pueden obtener por sus logros «Siempre» o «A menudo», lo que indica que apenas la mitad del personal practica esta conducta de forma constante. Por su parte, 43 personas (30,07 %) ubicaron esta práctica en «A veces», lo que refleja que para tres de cada diez encuestados el reconocimiento de beneficios asociados al logro se presenta de manera ocasional. Finalmente, 28 personas (19,58 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», un grupo significativo en el que esta conducta casi no se manifiesta. Por ende, la comunicación sobre los beneficios que se obtienen al alcanzar metas es moderada, ya que solo la mitad del personal la práctica de manera sostenida, lo que puede limitar el efecto motivador de vincular el esfuerzo individual con sus recompensas.

Análisis general de la dimensión recompensa contingente

La dimensión registró $M = 3,28$ (DE = 0,80), correspondiente a «A veces», y es la de menor media dentro de Dirección. El principal problema es la baja frecuencia del reconocimiento por metas alcanzadas. La falta de criterios visibles y de reconocimiento oportuno puede debilitar la motivación y la percepción de justicia.

Manejo por excepción

Pregunta 16. ¿Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados?

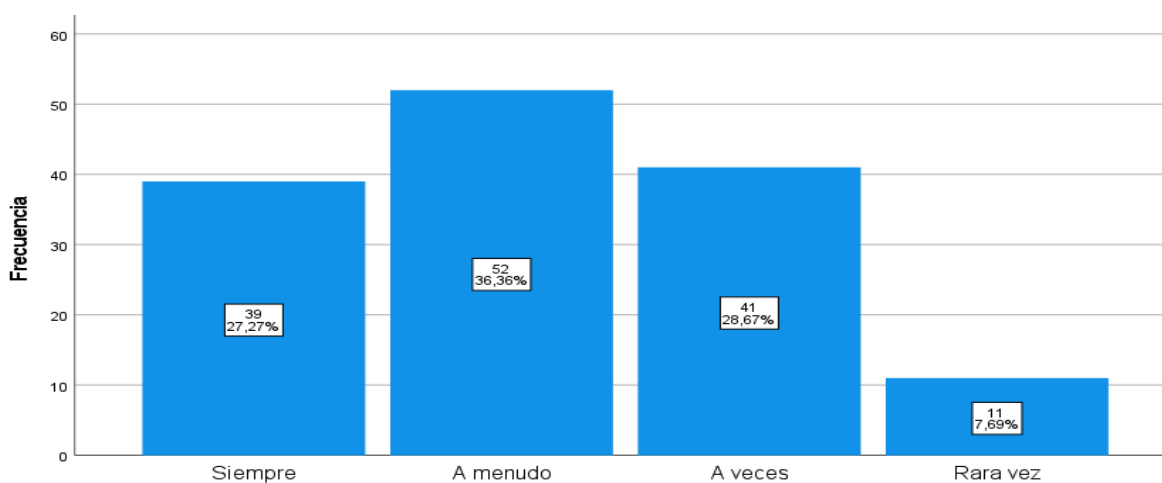
Tabla 22.

Satisfacción por cumplimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	27,3%
A menudo	52	36,4%
A veces	41	28,7%
Rara vez	11	7,7%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 16.

Satisfacción por cumplimiento



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 52 servidores (36,4 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 91 respuestas (63,6 %); «A veces» reunió 41 (28,7 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 11 (7,7 %). La media fue 3,83 (DE = 0,92).

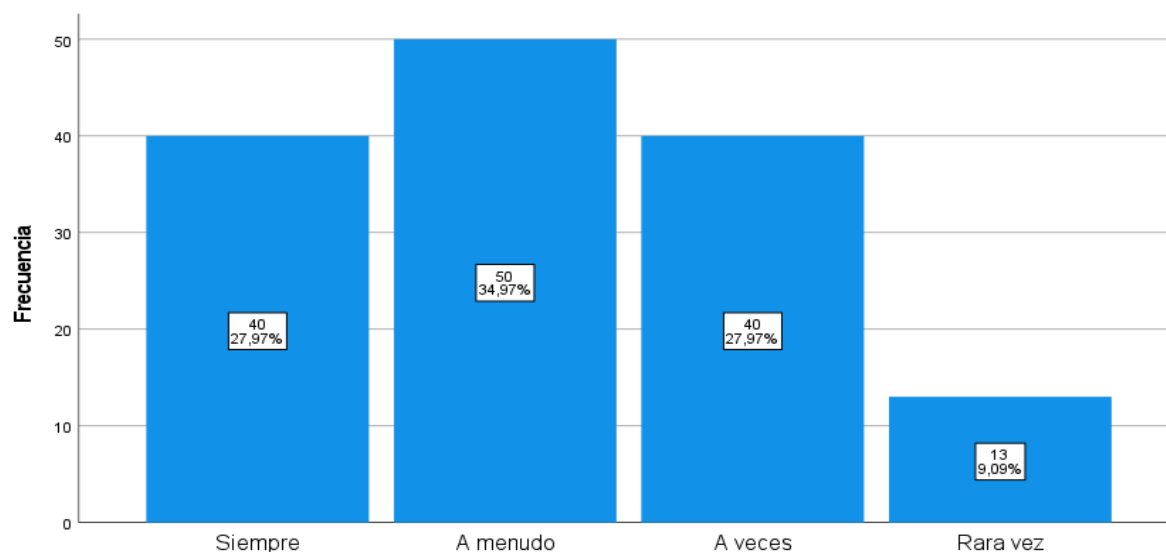
Interpretación. Se observa que 91 personas (63,63 %) manifestaron sentirse satisfechas cuando otros cumplen con los estándares acordados «Siempre» o «A menudo», lo que revela que casi dos tercios del personal experimenta esta satisfacción de manera frecuente. Por su parte, 41 personas (28,67 %) ubicaron esta percepción en «A veces», mientras que solo 11 personas (7,69 %) señalaron «Rara vez», sin registrarse respuestas en «Nunca». La satisfacción cuando se cumplen estándares muestra una orientación marcada al control de resultados. Esta práctica puede favorecer el cumplimiento; sin embargo, debe complementarse con retroalimentación sobre el proceso y no limitarse a verificar que se alcancen los mínimos acordados.

Pregunta 17. ¿Mientras las cosas funcionen, no intento cambiar nada?

Tabla 23.

Resistencia al cambio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	28,0%
A menudo	50	35,0%
A veces	40	28,0%
Rara vez	13	9,1%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 17.*Resistencia al cambio*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 50 servidores (35,0 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 90 respuestas (62,9 %); «A veces» reunió 40 (28,0 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 13 (9,1 %). La media fue 3,82 (DE = 0,95).

Interpretación. Los resultados muestran que 90 personas (62,94 %) se identificaron con la afirmación «Mientras las cosas funcionen, no intento cambiar nada» de manera «Siempre» o «A menudo», mientras que 40 personas (27,97 %) la ubicaron en «A veces». Solo 13 personas (9,09 %) señalaron «Rara vez», lo que evidencia que la disposición activa al cambio es una excepción más que una práctica generalizada. En conjunto, la alta frecuencia de esta afirmación evidencia una orientación reactiva y de mantenimiento; aunque reduce cambios innecesarios, también puede retrasar la innovación y la mejora preventiva, especialmente en una institución pública sometida a nuevas demandas.

Pregunta 18. ¿Les cuento a los demás los estándares que deben conocer para realizar su trabajo?

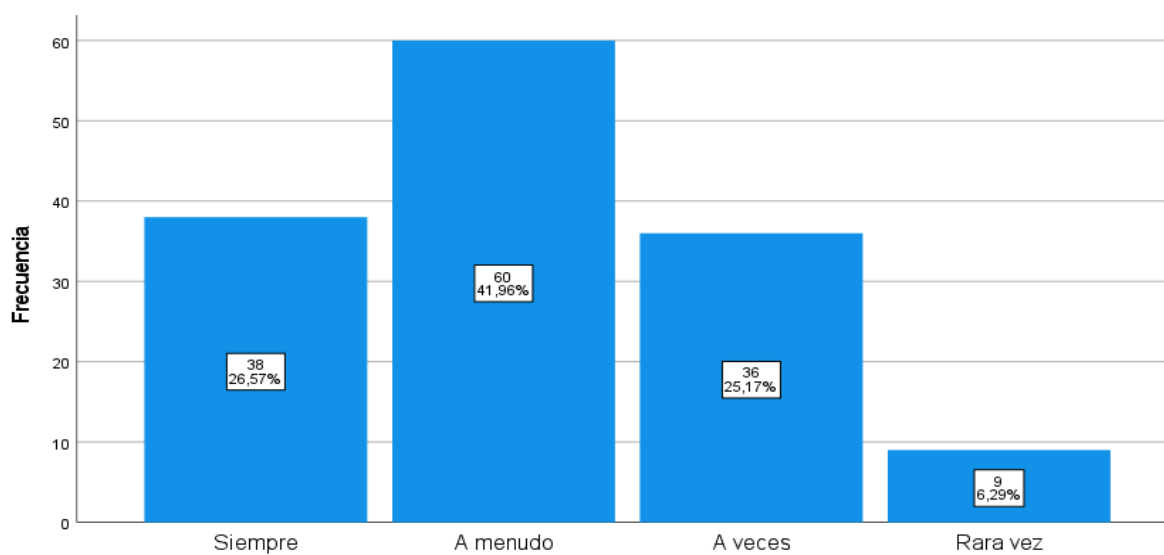
Tabla 24.

Comunicación de estándares

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	26,6%
A menudo	60	42,0%
A veces	36	25,2%
Rara vez	9	6,3%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 18.

Comunicación de estándares



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 60 servidores (42,0 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 98 respuestas (68,5 %); «A veces» reunió 36 (25,2 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 9 (6,3 %). La media fue 3,89 (DE = 0,87).

Interpretación. Esto muestra que 90 (62.94%) se reconocieron con la frase

“Mientras las cosas funcionen, no intento cambiar nada” en “Siempre” o “A menudo”, mientras que otros 40 (27.97%) la ubicaron en “A veces”. 13 (9.09%) indicaron “Casi nunca”, lo que demuestra que una disposición activa a cambiar es más bien una excepción que un comportamiento ampliamente generalizado. En general, la alta frecuencia de esta afirmación demuestra un enfoque reactivo y de mantenimiento; aunque previene cambios innecesarios, también puede retrasar la innovación y la mejora preventiva, especialmente en una institución pública que pueda enfrentar nuevas demandas.

Análisis general de la dimensión de gestión de la excepción

La media fue 3.85 (DE = 0.78), que se clasificó como “A menudo”. Hay una orientación hacia las normas y el cumplimiento, sí, pero también hay una manera de aferrarse a lo que funciona. Este perfil combina el control operativo y, en gran medida, una gestión reactiva; como resultado, la implementación del monitoreo preventivo y la actividad de mejora continua está por venir.

Liderazgo laissez-faire

Pregunta 19. ¿Me contento con dejar que los demás sigan trabajando siempre de la misma manera?

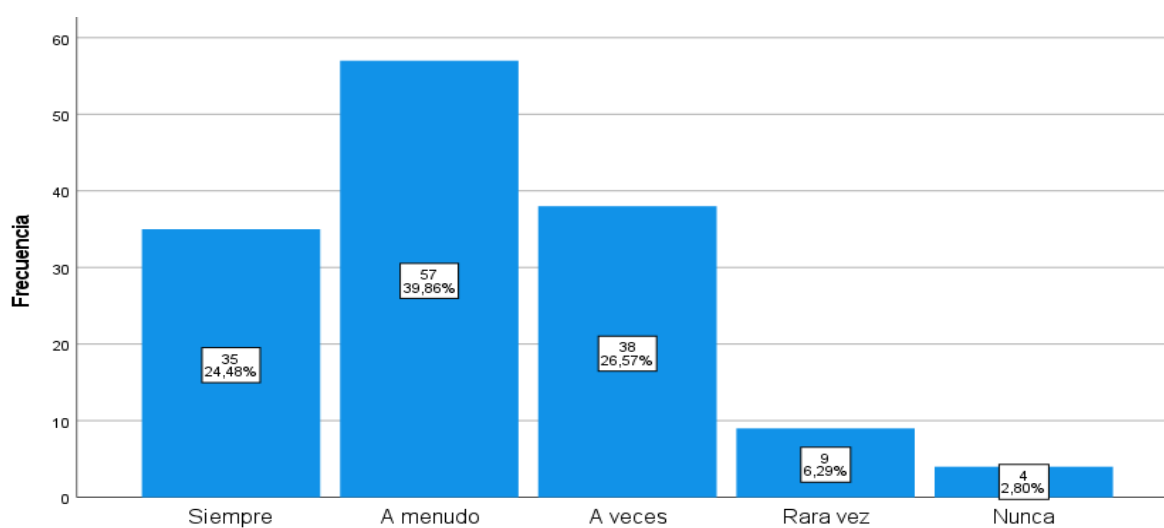
Tabla 25.

Conformidad laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	24,5%
A menudo	57	39,9%
A veces	38	26,6%
Rara vez	9	6,3%
Nunca	4	2,8%
Total	143	100,0%

Figura 19.

Conformidad laboral



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 57 servidores (39,9 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 92 respuestas (64,3 %); «A veces» reunió 38 (26,6 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 13 (9,1 %). La media fue 3,77 (DE = 0,98).

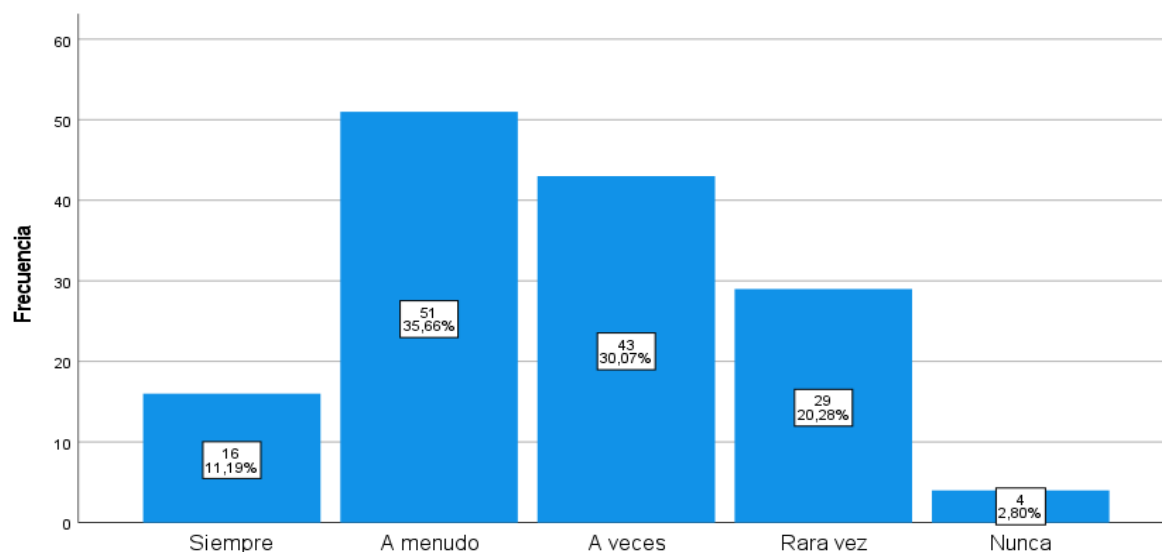
Interpretación. Los resultados muestran que 92 personas (64,34 %) señalaron que se contentan con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera «Siempre» o «A menudo», mientras que 38 personas (26,57 %) ubicaron esta conducta en «A veces». Solo 13 personas (9,09 %) indicaron «Rara vez» o «Nunca». En conjunto, la tendencia a permitir que los demás continúen trabajando de la misma manera es elevada. Puede representar autonomía cuando existe competencia y seguimiento; sin embargo, si no hay supervisión, puede consolidar rutinas ineficientes y limitar la mejora continua.

Pregunta 20. ¿Todo lo que los demás quieren hacer está bien para mí?

Tabla 26.

Permisividad directiva

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	11,2%
A menudo	51	35,7%
A veces	43	30,1%
Rara vez	29	20,3%
Nunca	4	2,8%
Total	143	100,0%

Figura 20.*Permisividad directiva*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 51 servidores (35,7 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 67 respuestas (46,9 %); «A veces» reunió 43 (30,1 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 33 (23,1 %). La media fue 3,32 (DE = 1,01).

Interpretación. Los resultados muestran que 67 personas (46,85 %) señalaron que todo lo que los demás quieran hacer está bien para ellas «Siempre» o «A menudo», mientras que 43 personas (30,07 %) ubicaron esta actitud en «A veces». Por su parte, 33 personas (23,08 %) indicaron «Rara vez» o «Nunca». En su totalidad, la aceptación amplia de lo que otras personas quieran hacer presenta respuestas dispersas. La autonomía es positiva cuando existen límites claros, pero una tolerancia elevada puede producir descoordinación, criterios inconsistentes y debilitamiento de la responsabilidad directiva.

Pregunta 21. ¿No pido a los demás más que lo absolutamente esencial?

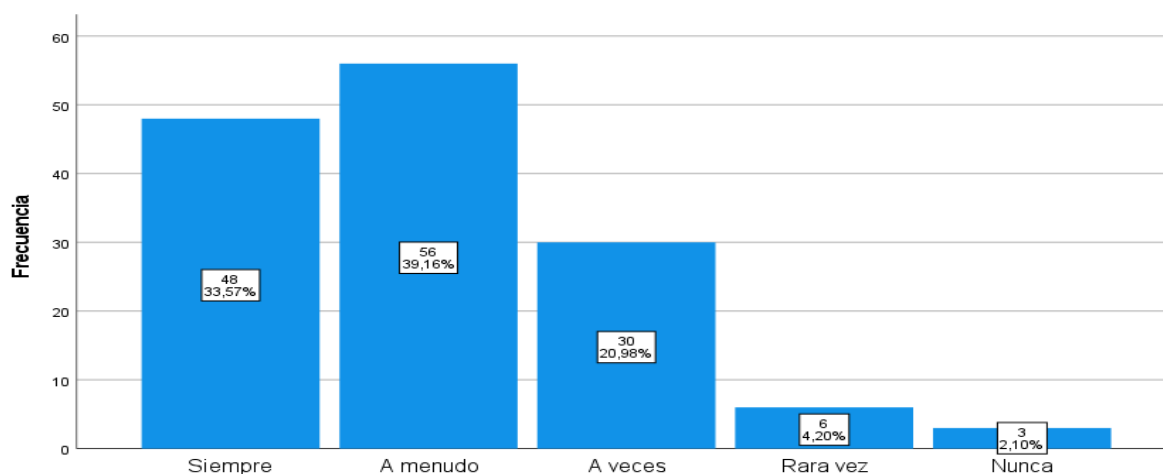
Tabla 27.

Baja exigencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	33,6%
A menudo	56	39,2%
A veces	30	21,0%
Rara vez	6	4,2%
Nunca	3	2,1%
Total	143	100,0%

Figura 21.

Baja exigencia



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 56 servidores (39,2 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» agruparon 104 respuestas (72,7 %); «A veces» reunió

30 (21,0 %), mientras que «Rara vez» y «Nunca» sumaron 9 (6,3 %). La media fue 3,98 (DE = 0,95).

Interpretación. Los resultados evidencian que la mayoría de los servidores percibe que con frecuencia no exige a los demás más de lo estrictamente necesario, ya que el 72,7 % respondió entre «A menudo» y «Siempre». La media de 3,98 confirma una alta frecuencia de este comportamiento. Aunque esta práctica puede contribuir a mantener expectativas claras y evitar una sobrecarga de responsabilidades, también puede limitar el establecimiento de metas más desafiantes, el desarrollo del potencial de los colaboradores y la promoción de la mejora continua dentro de la institución.

Análisis general de la dimensión liderazgo laissez-faire

La dimensión obtuvo $M = 3,69$ (DE = 0,77), ubicada en «A menudo». Debido a que sus ítems describen conductas pasivas, una frecuencia alta no representa un resultado favorable. Los datos evidencian delegación con baja exigencia, mantenimiento de rutinas y posible ausencia de intervención. Esta es una prioridad crítica para diferenciar autonomía responsable de falta de dirección.

Diagnóstico de la comunicación organizacional

Análisis de la variable Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se examinó mediante 15 ítems distribuidos en comunicación ascendente, descendente y horizontal. Las frecuencias se presentan de mayor a menor categoría. En los ítems de formulación positiva, las respuestas «Frecuentemente» y «Siempre» representan las valoraciones más favorables; en el ítem de ocultamiento de información, una frecuencia alta indica una debilidad.

Comunicación ascendente

Pregunta 22. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

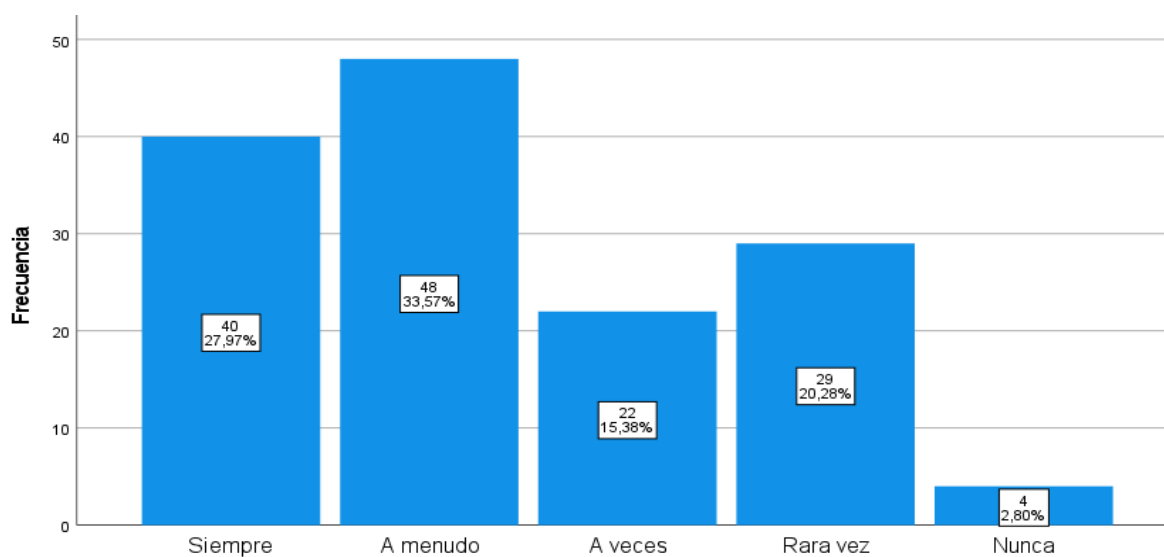
Tabla 28.

Atención del jefe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	28,0%
A menudo	48	33,6%
A veces	22	15,4 %
Rara vez	29	20,3%
Nunca	4	2,8%
Total	143	100,0%

Figura 22.

Atención del jefe



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 48 servidores (33,57%). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 88 respuestas (61,5 %); «A veces» representó 22 (15,38 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 33 (23,1 %). La media fue 3,64 (DE = 1,17).

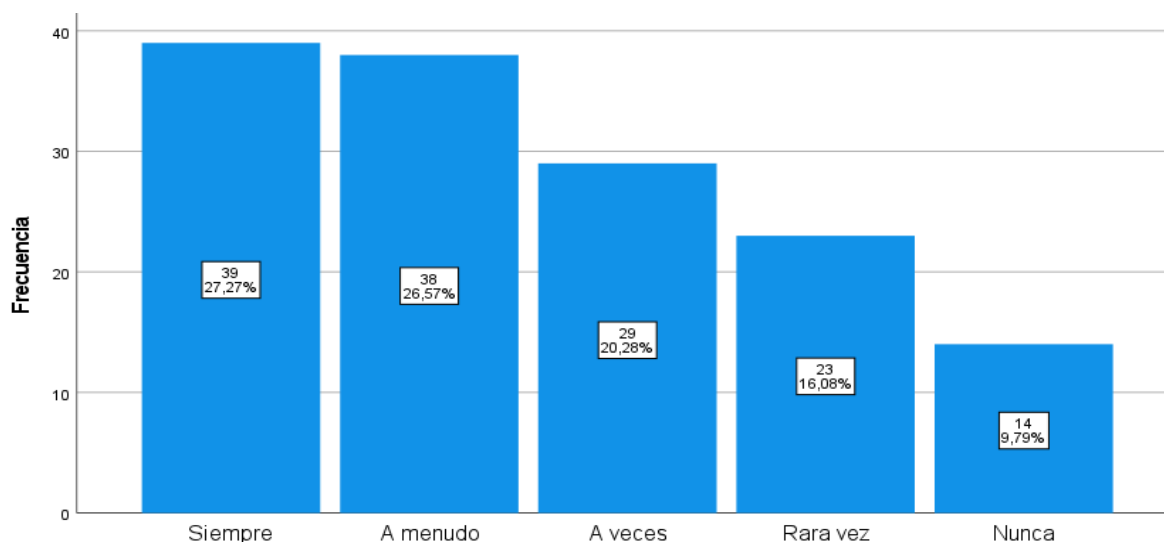
Interpretación. La mayoría del personal percibe que recibe atención al comunicarse con su jefe: 88 personas (61,54 %) señalaron que esto ocurre «Siempre» o «A menudo», lo que constituye una base favorable para la comunicación ascendente dentro de la institución. Sin embargo, 22 personas (15,38 %) indicaron que esta atención se presenta solo «A veces», y 33 personas (23,08 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», es decir, casi una cuarta parte reporta una atención ocasional o nula. Esta cifra confirma que la accesibilidad de las jefaturas no es uniforme, lo que puede generar diferencias en la calidad de la comunicación según el jefe o el área de trabajo.

Pregunta 23. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

Tabla 29.

Consideración de sugerencias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	27,3%
A menudo	38	26,6%
A veces	29	20,3%
Rara vez	23	16,1%
Nunca	14	9,8%
Total	143	100,0%

Figura 23.*Consideración de sugerencias*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «Siempre», con 39 servidores (27,3 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 77 respuestas (53,8 %); «A veces» representó 29 (20,3 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 37 (25,9 %). La media fue 3,45 (DE = 1,31).

Interpretación. Las sugerencias son consideradas con una frecuencia moderada: 77 personas (53,85 %) señalaron que sus comentarios son tomados en cuenta «Siempre» o «A menudo», lo que confirma que más de la mitad del personal identifica apertura por parte de sus superiores. No obstante, 29 personas (20,28 %) indicaron que esto ocurre solo «A veces», mientras que 37 personas (25,87 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», es decir, una cuarta parte señala baja receptividad. Esta brecha entre quienes perciben apertura y quienes no puede desincentivar la participación y reducir la identificación temprana de problemas dentro de la organización.

Pregunta 24. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

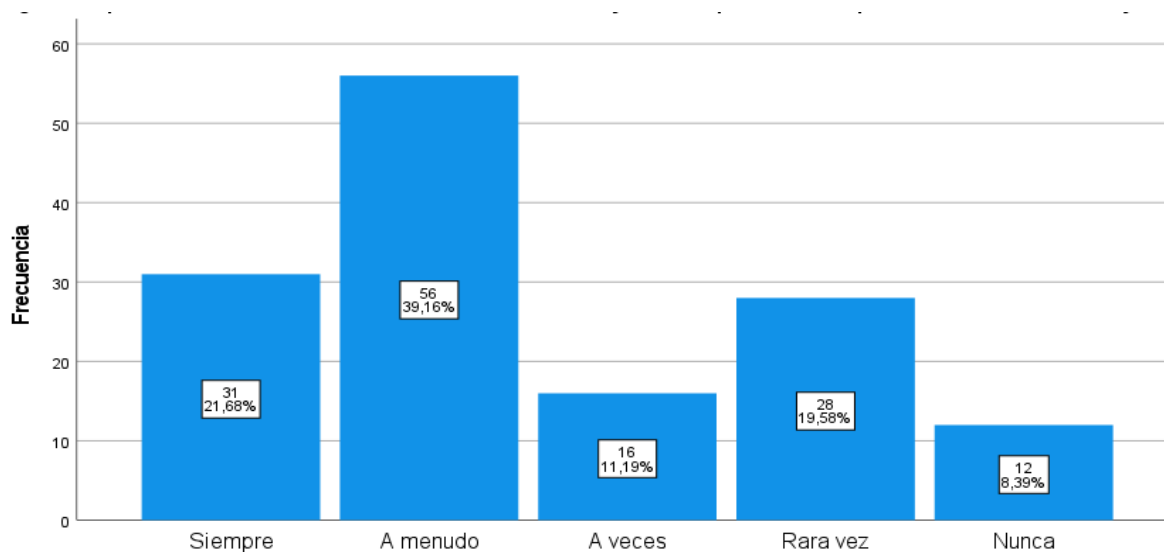
Tabla 30.

Comunicación abierta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	21,7%
A menudo	56	39,2%
A veces	16	11,2%
Rara vez	28	19,6%
Nunca	12	8,4%
Total	143	100,0%

Figura 24.

Comunicación abierta



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 56 servidores (39,2 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 87 respuestas (60,8 %); «A veces» representó 16 (11,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 40 (28,0 %). La media fue 3,46 (DE = 1,26).

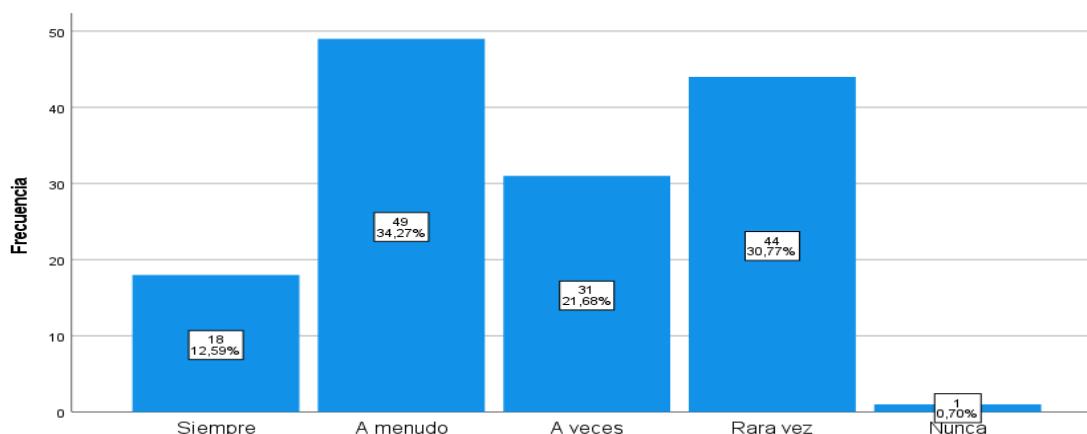
Interpretación. Los resultados muestran que 87 personas (60,84 %) señalaron sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores «Siempre» o «A menudo», mientras que 16 personas (11,19 %) indicaron que esto ocurre solo «A veces». Por su parte, 40 personas (27,97 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca». La confianza para discutir problemas de trabajo es mayoritariamente favorable, pero el 28,0 % de respuestas bajas muestra que una parte importante del personal aún percibe barreras para plantear dificultades, errores o desacuerdos.

Pregunta 25. ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?

Tabla 31.

Retroalimentación comunicacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	12,6%
A menudo	49	34,3%
A veces	31	21,7%
Rara vez	44	30,8%
Nunca	1	0,7%
Total	143	100,0%

Figura 25.*Retroalimentación comunicacional*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 49 servidores (34,3 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 67 respuestas (46,9 %); «A veces» representó 31 (21,7 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 45 (31,5 %). La media fue 3,27 (DE = 1,06).

Interpretación. Los resultados evidencian que menos de la mitad del personal, representado por 67 personas (46,85 %), cuenta con la posibilidad de retroalimentar la información recibida de manera «Siempre» o «A menudo». A ello se suma un 21,68 % que percibe esta práctica únicamente de forma ocasional, mientras que un porcentaje considerable 31,5 % señaló que dicha posibilidad se presenta «Rara vez» o «Nunca». Estos hallazgos permiten inferir que un segmento importante de la comunicación institucional opera de manera unidireccional, priorizando la transmisión de información por encima de la verificación de su comprensión, lo cual limita los espacios formales destinados a la aclaración de dudas y al intercambio efectivo entre las partes involucradas.

Pregunta 26. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

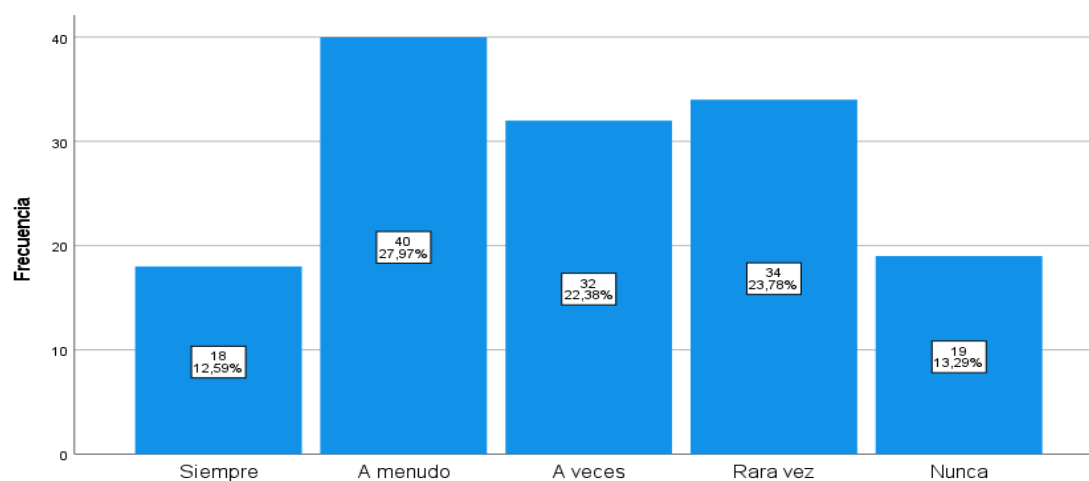
Tabla 32.

Confianza con superiores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	12,6%
A menudo	40	28,0%
A veces	32	22,4%
Rara vez	34	23,8%
Nunca	19	13,3%
Total	143	100,0%

Figura 26.

Confianza con superiores



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 40 servidores (28,0 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 58 respuestas (40,6 %); «A veces» representó 32 (22,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 53 (37,1 %). La media fue 3,03 (DE = 1,25).

Interpretación. Los resultados muestran que solo 58 personas (40,56 %) señalaron tener confianza con su jefe para hablar sobre problemas personales «Siempre» o «A menudo», la proporción más baja registrada entre los ítems de comunicación ascendente. Por su parte, 32 personas (22,38 %) indicaron que esto ocurre solo «A veces», mientras que 53 personas (37,07 %) respondieron «Rara vez» o «Nunca», es decir, más de un tercio del personal prácticamente no cuenta con este tipo de confianza. En conjunto, la confianza para hablar de problemas personales es la valoración más baja de la comunicación ascendente. Aunque no toda relación laboral requiere tratar asuntos privados, la dispersión evidencia limitada cercanía o seguridad psicológica para comunicar situaciones personales que pueden afectar el trabajo.

Análisis general de la dimensión comunicación ascendente

La dimensión alcanzó $M = 3,37$ (DE = 1,03), correspondiente a «A veces», y es la más baja de Comunicación. Existen señales positivas de atención y confianza para discutir asuntos laborales, pero la retroalimentación, la consideración de sugerencias y la confianza para plantear situaciones personales son irregulares. La comunicación desde los servidores hacia las jefaturas requiere canales formales y seguridad para expresarse.

Comunicación descendente

Pregunta 27. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

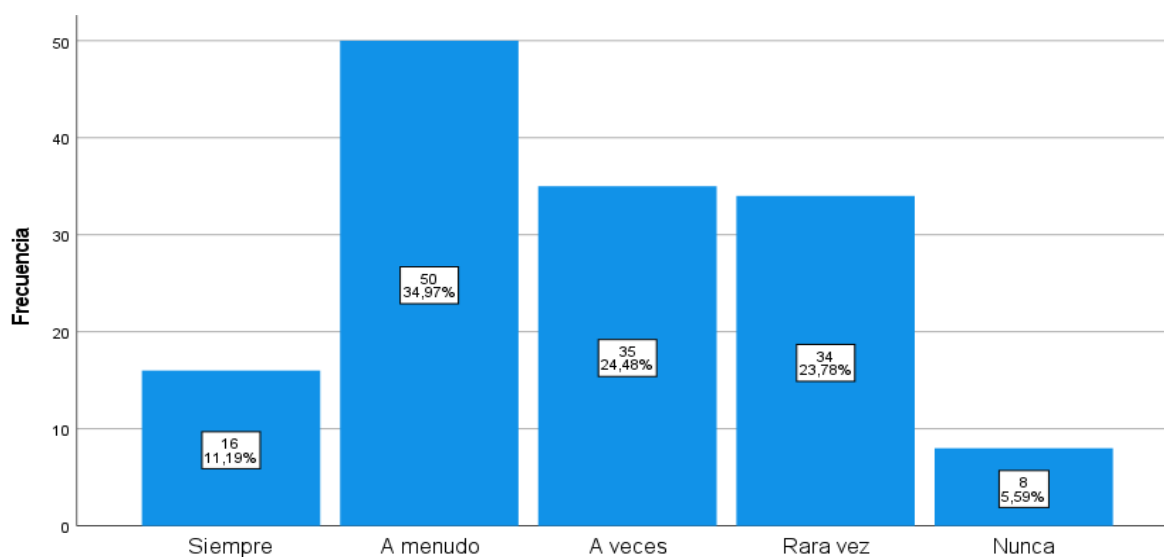
Tabla 33.

Información sobre desempeño

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	11,2%
A menudo	50	35,0%
A veces	35	24,4%
Rara vez	34	23,8%
Nunca	8	5,6%
Total	143	100,0%

Figura 27.

Información sobre desempeño



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 50 servidores (34,97 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 66 respuestas (46,2 %); «A veces» representó 35 (24,48 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 42 (29,4 %). La media fue 3,22 (DE = 1,10).

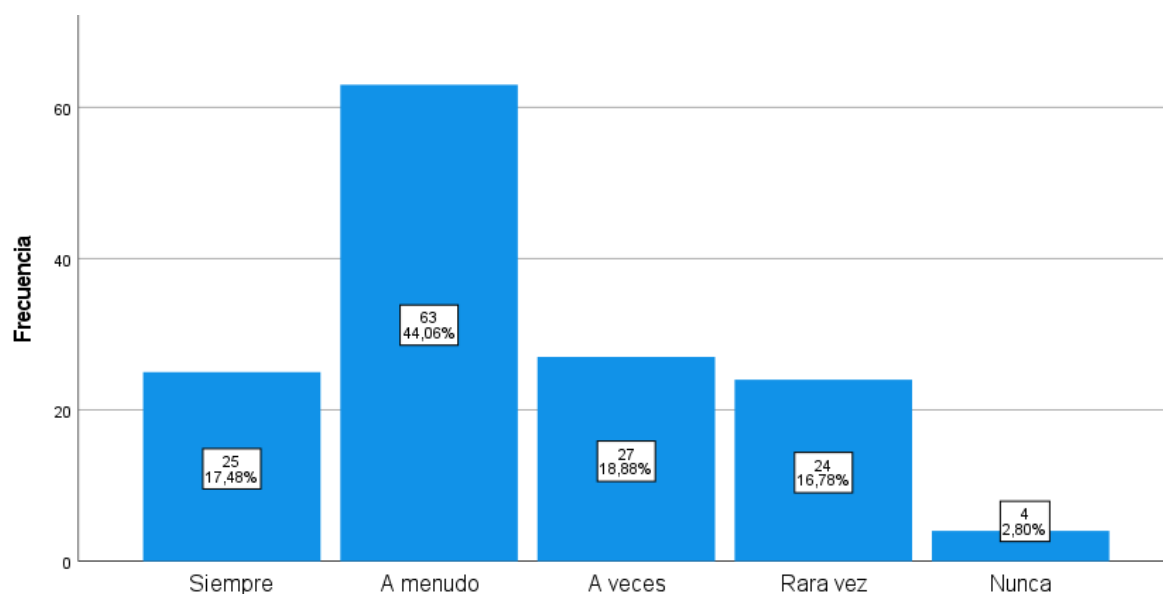
Interpretación. Los resultados revelan que la retroalimentación de la jefatura sobre el desempeño es irregular: apenas 66 personas (46,15 %) indicaron recibirla «Siempre» o «A menudo», es decir, menos de la mitad del personal cuenta con esta información de forma constante. A esto se suma que 35 personas (24,48 %) la reciben solo «A veces», mientras que 42 personas (29,37 %) señalaron «Rara vez» o «Nunca», lo que confirma que casi tres de cada diez colaboradores prácticamente no reciben retroalimentación sobre su desempeño. Esta situación dificulta corregir desviaciones, reconocer logros y orientar de manera oportuna el desarrollo profesional del personal.

Pregunta 28. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Tabla 34.

Disponibilidad de información

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	17,5%
A menudo	63	44,1%
A veces	27	18,9%
Rara vez	24	16,8%
Nunca	4	2,8%
Total	143	100,0%

Figura 28.*Disponibilidad de información*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 63 servidores (44,1 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 88 respuestas (61,5 %); «A veces» representó 27 (18,9 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 28 (19,6 %). La media fue 3,57 (DE = 1,05).

Interpretación. Los resultados evidencian que la disponibilidad de información para realizar el trabajo es una fortaleza relativa dentro de la institución: 88 personas (61,54 %) señalaron recibir toda la información que necesitan «Siempre» o «A menudo», lo que confirma que más de la mitad del personal cuenta con los insumos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Sin embargo, 27 personas (18,88 %) indicaron que esto ocurre solo «A veces», y 28 personas (19,58 %) señalaron «Rara vez» o «Nunca», es decir, aproximadamente uno de cada cinco servidores reporta carencias frecuentes de información. Esta cifra sugiere la necesidad de

revisar los canales de comunicación interna, la actualización de documentos y la distribución de información entre las distintas áreas, con el fin de garantizar que todo el personal cuente con lo necesario para cumplir sus tareas de manera oportuna y eficaz.

Pregunta 29. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?

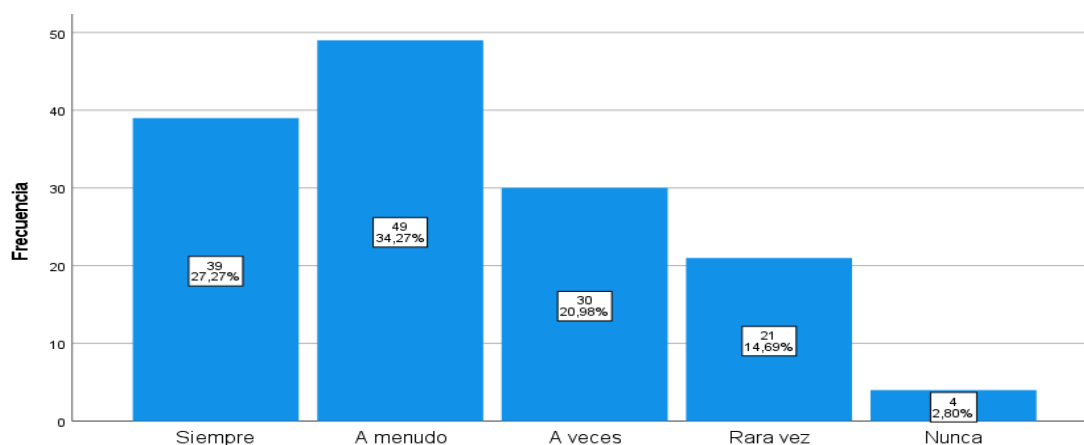
Tabla 35.

Claridad comunicativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	27,3%
A menudo	49	34,3%
A veces	30	21,0%
Rara vez	21	14,7%
Nunca	4	2,8%
Total	143	100,0%

Figura 29.

Claridad comunicativa



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 49 servidores (34,3 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 88 respuestas (61,5 %); «A veces» representó 30 (21,0 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 25 (17,5 %). La media fue 3,69 (DE = 1,11).

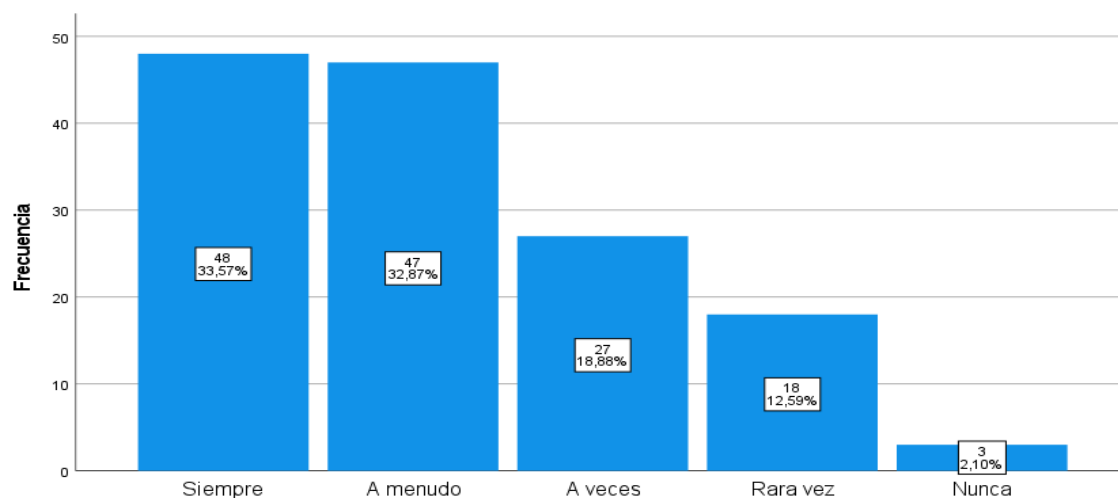
Interpretación. Los resultados evidencian que el uso de un lenguaje sencillo por parte de la jefatura constituye una práctica mayoritariamente consolidada: 88 personas (61,54 %) señalaron que esto ocurre «Siempre» o «A menudo», lo que representa una fortaleza en términos de claridad comunicativa. No obstante, 30 personas (20,98 %) indicaron que dicha práctica se presenta únicamente «A veces», mientras que 25 personas (17,5 %) manifestaron que ocurre «Rara vez» o «Nunca». El lenguaje sencillo utilizado por la jefatura es valorado favorablemente, lo cual facilita la comprensión de los mensajes transmitidos; sin embargo, el 17,5 % de baja frecuencia sugiere que un segmento de las comunicaciones aún puede presentar un carácter técnico, ambiguo o poco adaptado a las características de sus destinatarios.

Pregunta 30. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Tabla 36.

Claridad de instrucciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	33,6%
A menudo	47	32,9%
A veces	27	18,9%
Rara vez	18	12,6%
Nunca	2	2,1%
Total	143	100,0%

Figura 30.*Claridad de instrucciones*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «Siempre», con 48 servidores (33,6 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 95 respuestas (66,4 %); «A veces» representó 27 (18,9 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 21 (14,7 %). La media fue 3,83 (DE = 1,09).

Interpretación. Los resultados evidencian que la claridad de las instrucciones constituye el resultado más favorable dentro de la comunicación descendente: 95 personas (66,43 %) señalaron que las instrucciones recibidas de su jefe son claras «Siempre» o «A menudo», lo que representa la proporción más alta registrada entre los ítems evaluados. Por su parte, 27 personas (18,88 %) indicaron que esto ocurre únicamente «A veces», Esta fortaleza contribuye de manera directa a la correcta ejecución de las tareas asignadas; sin embargo, el 14,7 % de baja frecuencia evidencia que todavía existen áreas o situaciones específicas en las que las directrices impartidas

no logran comprenderse plenamente, lo que representa una oportunidad de mejora dentro de los procesos de comunicación institucional.

Pregunta 31. ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?

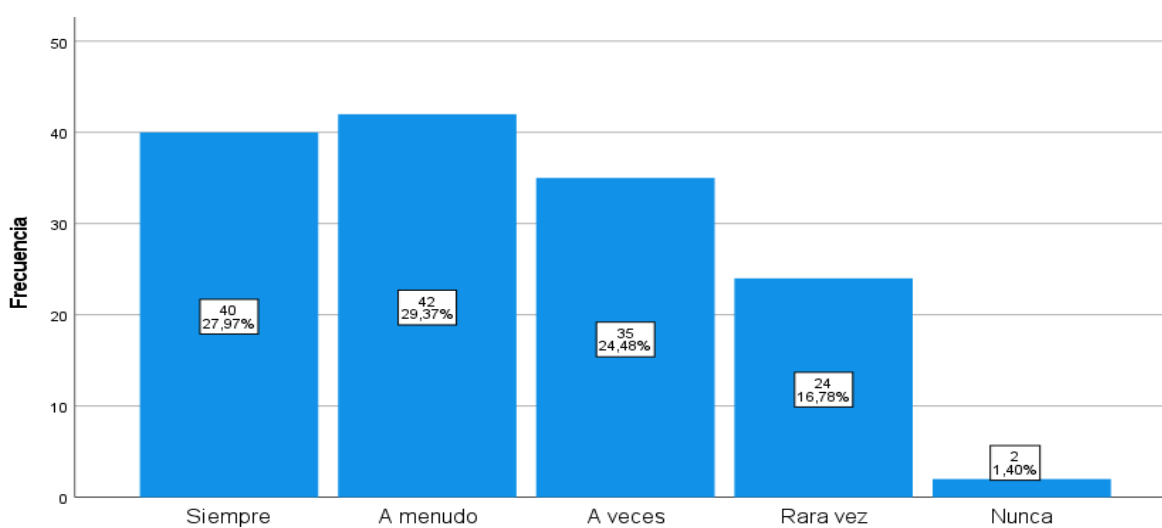
Tabla 37.

Información oportuna

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	38,0%
A menudo	42	39,4%
A veces	35	24,5%
Rara vez	24	16,8%
Nunca	2	1,4%
Total	143	100,0%

Figura 31.

Información oportuna



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 42 servidores (29,4 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 82 respuestas (57,3 %); «A veces» representó 35 (24,5 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 26 (18,2 %). La media fue 3,66 (DE = 1,10).

Interpretación.

La relevancia de la información puede describirse como moderadamente positiva. Las respuestas bajas del 18,2% manifiestan retrasos que pueden impactar los plazos, la coordinación y la capacidad de respuesta; por lo tanto, se necesita de cronogramas y de partes responsables de comunicar las decisiones. Aunque la mayoría del personal tiene conocimiento de que recibe la información con la antelación adecuada, un grupo relevante la percibe como algo circunstancial y no permanente, lo que significa que incorporar los datos de manera oportuna aún depende de la persona o del momento. De manera similar, nuevamente, quienes afirman recibirla rara vez o nunca representan un escenario que cause cuellos de botella en la toma de decisiones y complique el proceso de planificación de la actividad antes de tiempo. La capacidad asertiva de disponibilidad las 24 horas ofrece la máxima mejora en cuanto a flexibilidad, así como el funcionamiento con una planificación perfecta, recopilada cerca de todo el plan.

Análisis de la dimensión de comunicación descendente en general

La media fue de 3,59 (DE = 0,97), calificada entre “A menudo”, y es la dimensión más poderosa de la comunicación. La especificidad de las instrucciones y el lenguaje claro utilizado. La retroalimentación sobre el desempeño es la brecha más grande, seguida por la puntualidad y la adecuación de la información entre parte del personal.

Comunicación horizontal

Pregunta 32. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

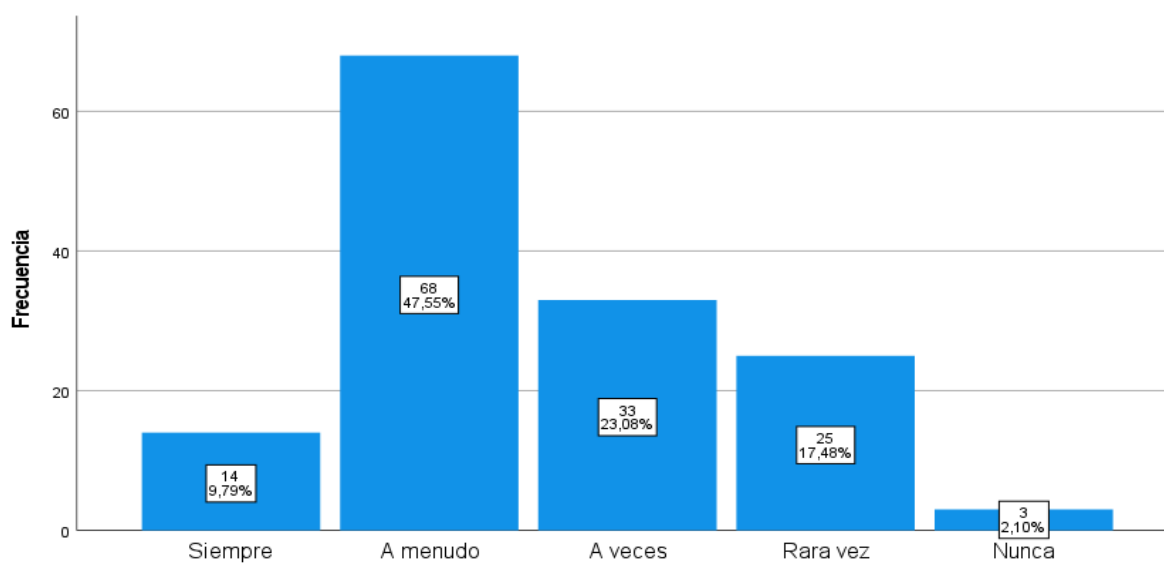
Tabla 38.

Confianza entre compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	9,8%
A menudo	68	47,6%
A veces	33	23,1%
Rara vez	25	17,5%
Nunca	3	2,1%
Total	143	100,0%

Figura 32.

Confianza entre compañeros



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 68 servidores (47,6 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 82 respuestas (57,3 %); «A veces» representó 33 (23,1 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 28 (19,6 %). La media fue 3,45 (DE = 0,96).

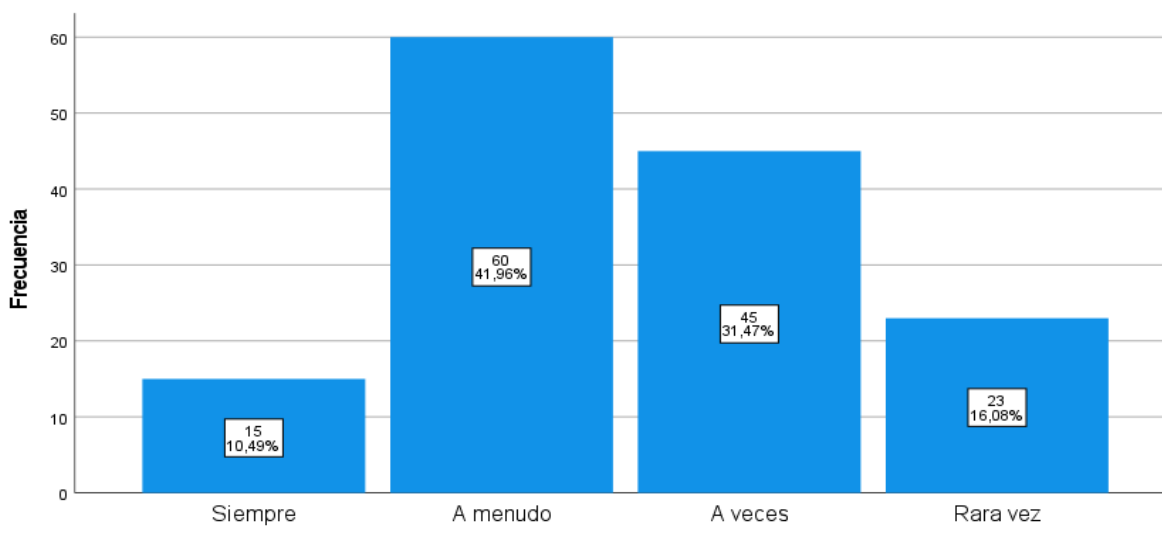
Interpretación. El clima de confianza entre compañeros es favorable para la mayoría del personal: 82 personas (57,34 %) señalaron que este clima existe «Siempre» o «A menudo», lo que refleja relaciones interpersonales generalmente positivas dentro de los equipos de trabajo. Sin embargo, esta percepción no es generalizada, ya que 33 personas (23,08 %) la consideran algo ocasional, y 28 personas (19,58 %) casi una quinta parte del personal indicaron que la confianza entre compañeros se presenta «Rara vez» o «Nunca». Esta diferencia es relevante porque un ambiente de confianza limitado puede afectar directamente la disposición del personal para cooperar, pedir apoyo o compartir información entre colegas.

Pregunta 33. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Tabla 39.

Coordinación entre compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	10,5%
A menudo	60	42,0%
A veces	45	31,5%
Rara vez	23	16,1%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 33.*Coordinación entre compañeros*

Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 60 servidores (42,0 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 75 respuestas (52,4 %); «A veces» representó 45 (31,5 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 23 (16,1 %). La media fue 3,47 (DE = 0,89).

Interpretación. La integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel se presenta con una frecuencia media: poco más de la mitad del personal, 75 personas (52,45 %), percibe que esta coordinación ocurre «Siempre» o «A menudo», lo que refleja un nivel aceptable, pero no del todo consolidado, de trabajo conjunto entre compañeros. Sin embargo, el dato más relevante es que 45 personas (31,47 %) casi un tercio del personal ubicaron esta coordinación en «A veces», la categoría con mayor peso relativo después de la primera. Esto confirma que la solución conjunta de tareas y problemas no ocurre de manera constante, sino que depende de

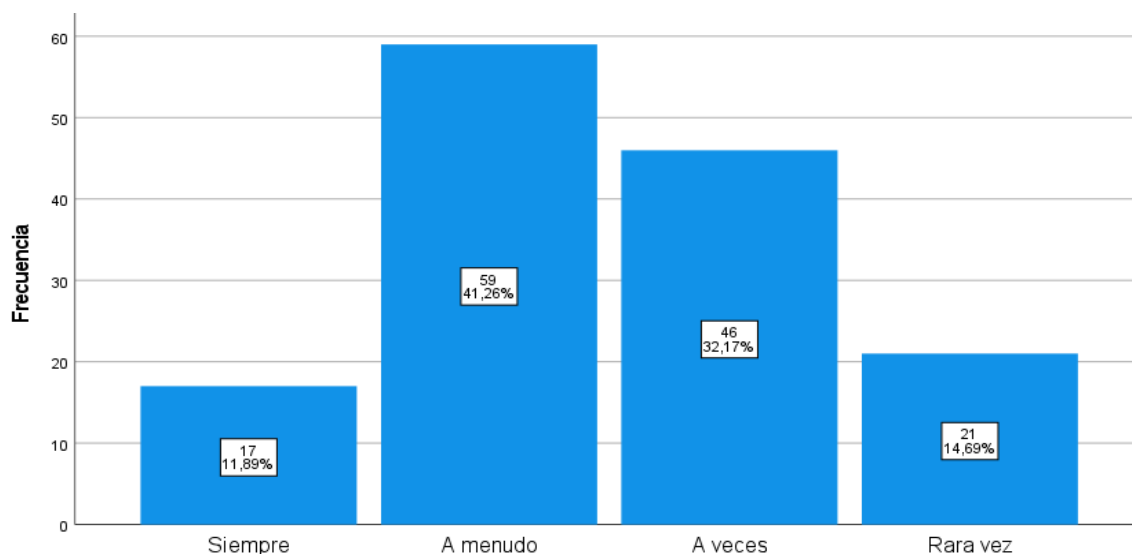
factores como el tipo de actividad, el equipo involucrado o el momento específico. A esto se suma que 23 personas (16,08 %) señalaron que esta integración ocurre «Rara vez», lo que evidencia que la coordinación entre compañeros y departamentos todavía presenta espacios importantes de mejora.

Pregunta 34. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

Tabla 40.

Comunicación abierta entre compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	11,9%
A menudo	59	41,3%
A veces	46	32,2%
Rara vez	21	14,7%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 34.*Comunicación abierta entre compañeros**Nota. Elaborado por Autoras*

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 59 servidores (41,3 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 76 respuestas (53,1 %); «A veces» representó 46 (32,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 21 (14,7 %). La media fue 3,50 (DE = 0,89).

Interpretación. Los resultados evidencian que la apertura de la comunicación horizontal es moderada: 76 personas (53,15 %) señalaron que la comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta «Siempre» o «A menudo», lo que sostiene una base aceptable de diálogo entre compañeros. No obstante, el 32,17 % indicó que esto ocurre solo «A veces», lo que sugiere que la franqueza comunicativa varía según el contexto o las personas involucradas. A esto se suma que 21 personas (14,69 %) señalaron «Rara vez», lo que refuerza la idea de que aún persisten reservas

y diferencias en la forma en que los equipos se comunican, siendo necesario fortalecer la confianza y transparencia entre áreas.

Pregunta 35. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

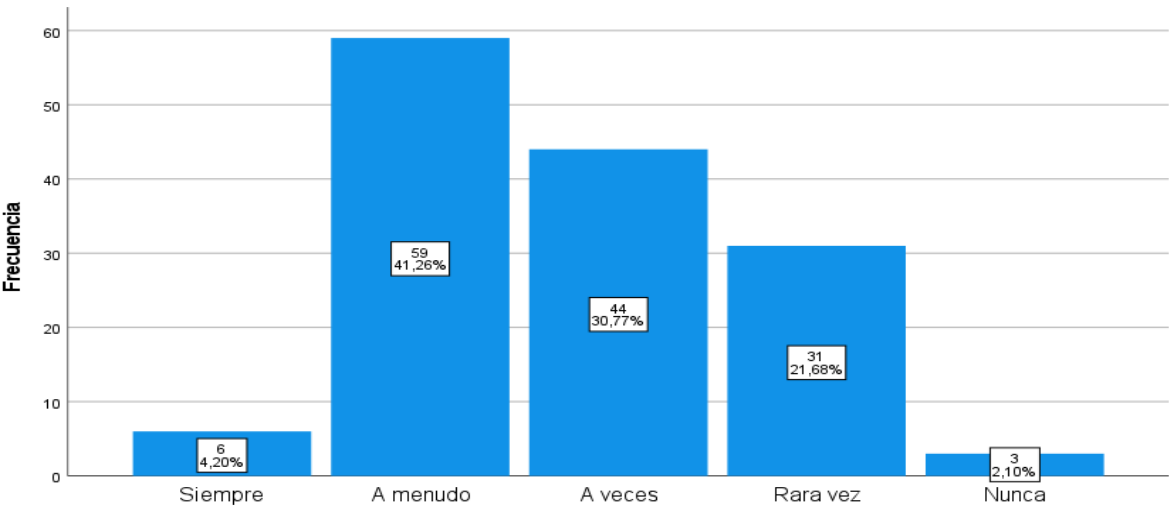
Tabla 41.

Transparencia comunicacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	4,2%
A menudo	59	41,3%
A veces	44	30,8%
Rara vez	31	21,7%
Nunca	3	2,1%
Total	143	100,0%

Figura 35.

Transparencia comunicacional



Nota. Elaborado por Autoras

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 59 servidores (41,3 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 65 respuestas (45,5 %); «A veces» representó 44 (30,8 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 34 (23,8 %). La media fue 3,24 (DE = 0,91).

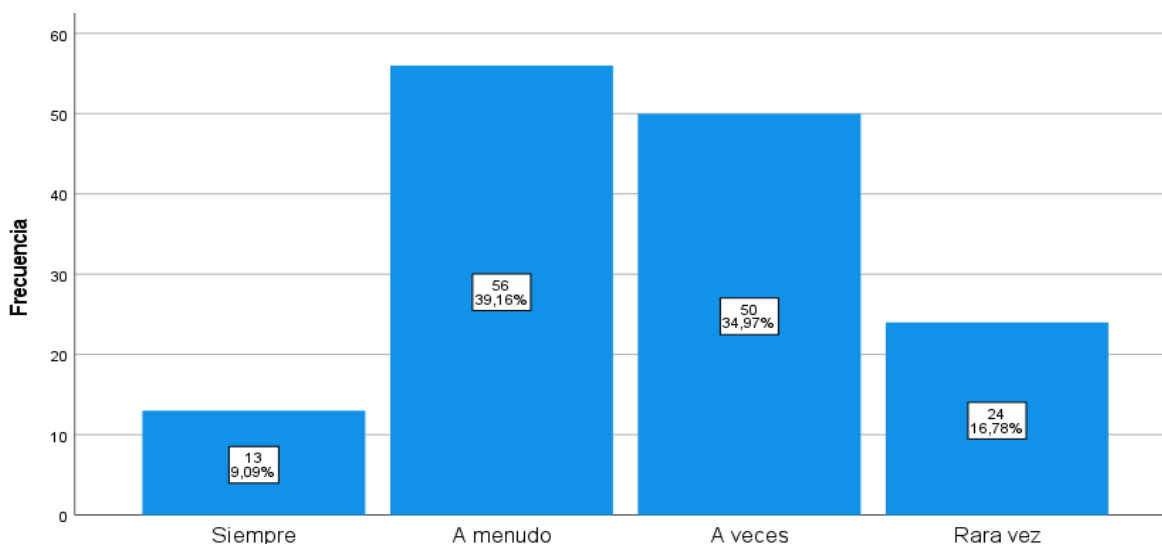
Interpretación. Este elemento tiene una redacción en sentido contrario: una puntuación alta representa una mayor percepción de ocultamiento de información a nivel del colega. En cuanto a los resultados, 65 individuos (45.5%) respondieron que esto ocurre “Siempre” o “A menudo”, lo cual constituye un área de preocupación definitiva. Otros 44 encuestados (30.77%) sostuvieron esta creencia en “A veces”, mientras que solo 34 personas (23.78%) lo calificaron como “Rara vez” o “Nunca”. En este sentido, estos resultados sugieren que la retención, la fragmentación o la circulación selectiva de información representa un fenómeno relevante que probablemente esté relacionado con la confianza y la colaboración horizontal en la institución.

Pregunta 36. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?

Tabla 42.

Claridad comunicativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	9,1%
A menudo	56	39,2%
A veces	50	35,0%
Rara vez	24	16,8%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

Figura 36.*Claridad comunicativa**Nota. Elaborado por Autoras*

Análisis. La respuesta con mayor frecuencia fue «A menudo», con 56 servidores (39,2 %). Las categorías «A menudo» y «Siempre» reunieron 69 respuestas (48,3 %); «A veces» representó 50 (35,0 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» agruparon 24 (16,8 %). La media fue 3,41 (DE = 0,87).

Interpretación. La claridad del lenguaje empleado entre compañeros del mismo nivel se percibe de manera moderadamente favorable. Los resultados muestran que 69 personas (48,25 %) señalaron que el lenguaje de sus compañeros es claro «Siempre» o «A menudo», lo que refleja que casi la mitad del personal se comunica sin mayores dificultades. Sin embargo, 50 personas (34,97 %) cerca de un tercio ubicaron esta claridad en «A veces», lo que sugiere que la comprensión del mensaje depende del contexto o de la persona. A esto se suma que 24 personas (16,78 %) señalaron «Rara vez», evidenciando dificultades más persistentes. En conjunto, la comunicación horizontal

es razonablemente clara, aunque todavía requiere mayor consistencia para garantizar que el mensaje llegue con precisión a todo el personal.

Análisis general de la dimensión comunicación horizontal

La dimensión registró $M = 3,41$ ($DE = 0,75$), correspondiente a «A menudo». La confianza, coordinación y apertura entre pares son moderadas, pero el ítem de ocultamiento de información revela una debilidad relevante. El intercambio horizontal necesita reglas de compartición, coordinación interdepartamental y verificación de claridad.

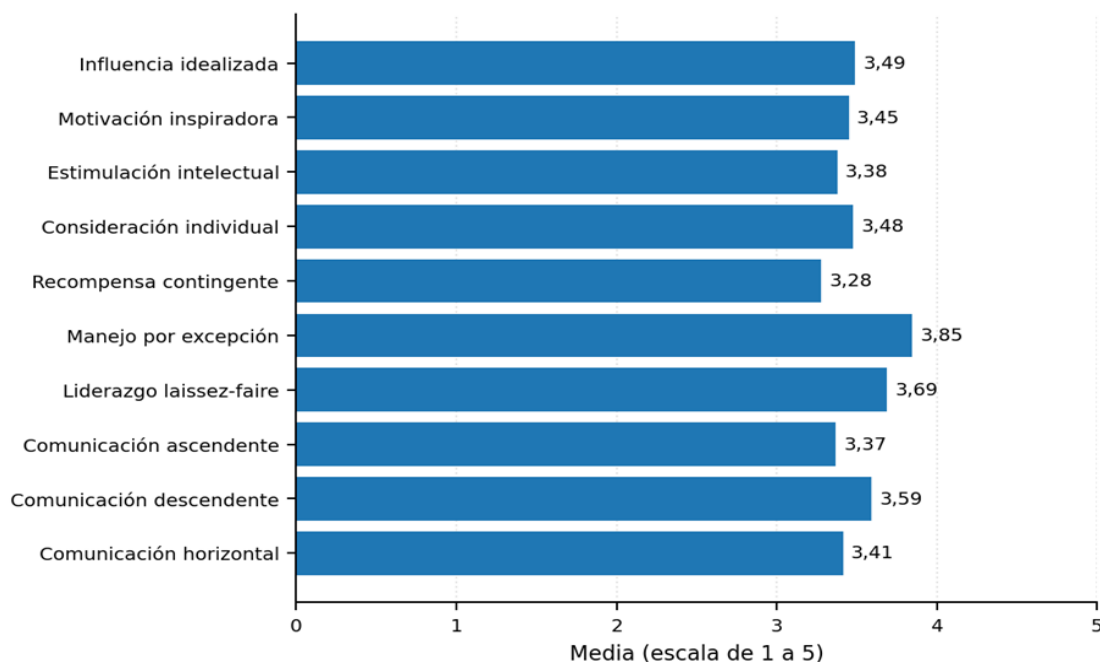
Síntesis descriptiva de las variables

Tabla 43.

Resumen descriptivo y confiabilidad por dimensiones

Dimensión	Ítems		E	Nivel Descriptivo	
Influencia idealizada	3	49	82	A menudo	0,834
Motivación inspiradora	6	,45	73	A menudo	0,748
Estimulación intelectual	9	,38	72	A veces	0,647
Consideración individual	0-12	,48	73	A menudo	0,733
Recompensa contingente	3-15	,28	80	A veces	0,639
Manejo por excepción	6-18	,85	78	A menudo	0,811
Liderazgo laissez-faire	9-21	,69	77	A menudo	0,676
Comunicación ascendente	2-26	,37	03	Algunas veces	0,904
Comunicación descendente	7-31	,59	,97	A menudo	0,932
Comunicación horizontal	2-36	,41	,75	A menudo	0,882

***Nota.** M = media; DE = desviación estándar; α = alfa de Cronbach. El nivel descriptivo se asignó de acuerdo con las etiquetas de cada bloque del instrumento. Desde el ítem 27 se empleó la escala: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo y Siempre.*

Figura 37.*Resultados descriptivos por dimensión**Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de IBM SPSS Statistics v.27.*

La dirección fue codificada de modo que una puntuación más alta signifique una percepción más positiva, y alcanzó una media general de 3.51 (DE = 0.57) entre los servidores en la encuesta. Teniendo en cuenta los intervalos descriptivos, puede observarse que hubo 74 servidores (51.7%) que ubicaron su percepción en la categoría de «A menudo», mientras que 47 (32.9%) la evaluaron como «A veces». Cabe señalar que este promedio general combina conductas de liderazgo activo con conductas pasivas, de modo que, en aislamiento, ayuda a enmascarar diferencias relevantes entre los factores que integran la variable. Aquí, la idea importante no se encuentra tanto en el valor promedio alcanzado, sino más bien en la coexistencia de fortalezas

claras en los estándares y factores de claridad, con debilidades en los factores de reconocimiento, innovación y liderazgo laissez-faire.

Tabla 44.

Distribución descriptiva de la puntuación global de Dirección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	7,7%
A menudo	74	51,7%
A veces	47	32,9%
Rara vez	11	7,7%
Nunca	0	0,0%
Total	143	100,0%

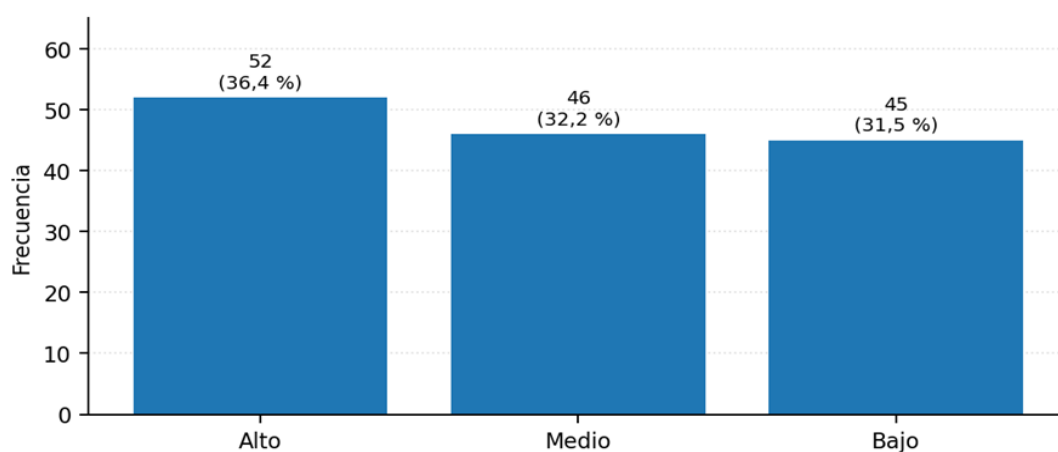
Nota. Clasificación descriptiva por intervalos iguales de la media de los 21 ítems; no corresponde a puntos de corte normativos del MLQ.

La variable Comunicación Organizacional obtuvo una media de 3,46 (DE = 0,86), equivalente a una puntuación media total de 51,89 sobre 75 puntos posibles. De acuerdo con los rangos establecidos por el instrumento, los servidores se distribuyeron de la siguiente manera: 52 servidores (36,4 %) se ubicaron en el nivel alto, 46 (32,2 %) en el nivel medio y 45 (31,5 %) en el nivel bajo. Estos resultados evidencian que la valoración de la comunicación organizacional dentro de la institución se encuentra dividida: si bien existe un grupo de servidores que percibe una comunicación adecuada, casi un tercio de la población encuestada considera que las condiciones comunicacionales son insuficientes.

Tabla 45.*Nivel de Comunicación organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	52	36,4%
Medio	46	32,2%
Bajo	45	31,5%
Total	143	100,0%

Nota. Rangos del instrumento: alto = 60–75; medio = 45–59; bajo = 15–44 puntos.

Figura 38.*Distribución de niveles de comunicación organizacional*

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de IBM SPSS Statistics v.27.

Relación entre Dirección y Comunicación Organizacional

Antes de analizar la relación entre las variables dirección y comunicación organizacional, fue necesario verificar si los datos obtenidos seguían una distribución normal, es decir, si se comportaban de manera simétrica y predecible, como ocurre en la mayoría de fenómenos naturales. Para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados mostraron que los datos

de ambas variables no siguen una distribución normal. Por esta razón, en lugar de utilizar pruebas estadísticas que requieren normalidad (como el coeficiente de Pearson), se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, que es el más adecuado cuando los datos no son normales o provienen de escalas ordinales, como es el caso de las respuestas obtenidas mediante la escala de Likert.

Tabla 46.

Prueba de normalidad

Variable	W de Shapiro-Wilk	p	Decisión
Dirección	0,973	0,006	No normal
Comunicación Organizacional	0,929	<0,001	No normal

Nota. $n = 143$. Se consideró un nivel de significación de 0,05.

Tabla 47.

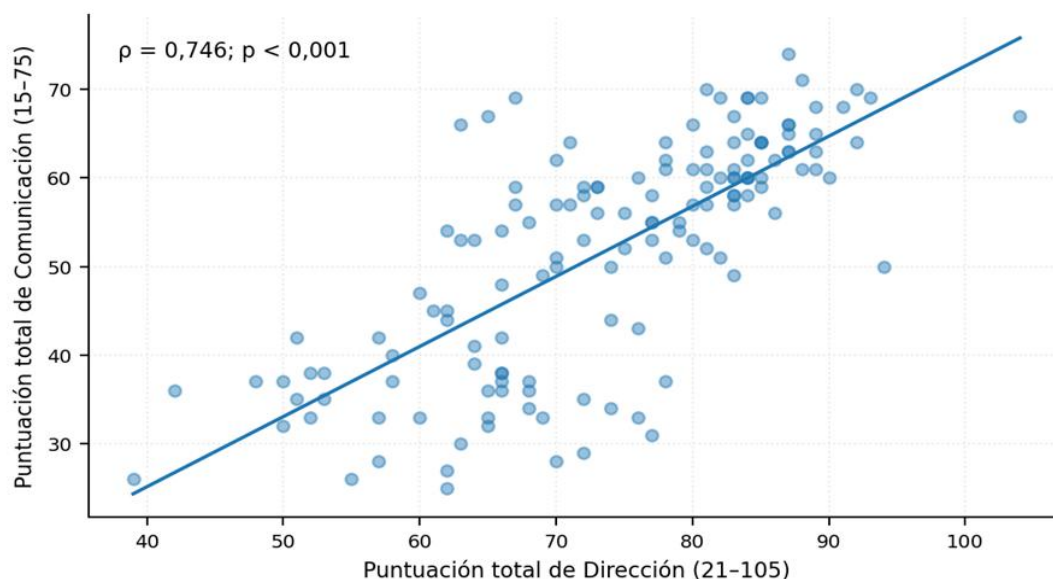
Correlación de Spearman: Dirección y comunicación organizacional

Relación	ρ	p	Magnitud
Dirección total – Comunicación organizacional total	0,746	< 0,001	Alta
Dirección total – Comunicación ascendente	0,686	< 0,001	Moderada-Alta
Dirección total – Comunicación descendente	0,732	< 0,001	Alta
Dirección total – Comunicación horizontal	0,688	< 0,001	Moderada-Alta

Nota. ρ = rho de Spearman. Para la relación global, IC del 95 % por Re muestreo = [0,650, 0,816]. Todas las asociaciones fueron estadísticamente significativas.

Figura 39.

Correlación entre Dirección y comunicación organizacional



Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de IBM SPSS Statistics v.27, el contraste inferencial se realizó con rho de Spearman.

La correlación global entre las variables fue positiva, alta y estadísticamente significativa ($\rho = 0,746; p < 0,001; IC\ 95\ \% [0,650, 0,816]$). El valor de ρ indica que, a mejor percepción de la dirección ejercida por las autoridades, mejor es también la valoración de la comunicación organizacional por parte de los servidores. El valor p , al ser menor a 0,001, confirma que este resultado es estadísticamente significativo y no producto del azar; asimismo, el intervalo de confianza señala que, incluso en el escenario más conservador, la relación entre ambas variables se mantiene alta.

En términos prácticos, las puntuaciones más altas en las conductas de dirección tendieron a acompañarse de mejores valoraciones de la comunicación organizacional. Al analizar esta relación por dimensiones, la asociación fue más fuerte con la comunicación descendente ($\rho = 0,732$), y también alta con la comunicación ascendente ($\rho = 0,686$) y la comunicación horizontal ($\rho = 0,688$).

El resultado responde afirmativamente a la pregunta de investigación: existe relación entre la dirección y la comunicación organizacional en los servidores analizados. No obstante, el diseño transversal y no experimental impide afirmar causa y efecto. Además, ambas variables fueron medidas mediante el mismo cuestionario y en un mismo momento, por lo que la relación observada podría incluir efectos de percepción común o de tendencia de respuesta. En consecuencia, la evidencia sustenta la existencia de una asociación entre ambas variables, mas no demuestra que una de ellas cause, por sí sola, cambios en la otra.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados muestran un estilo de dirección con aspectos positivos y otros que necesitan mejorar. Por un lado, se nota que la jefatura comunica bien lo que espera del personal, apoya su desarrollo y ayuda a que el trabajo tenga sentido para quienes lo realizan. Por otro lado, hay dos puntos débiles: no se reconoce el buen desempeño con la frecuencia necesaria, y tampoco se impulsan lo suficiente nuevas ideas o formas distintas de resolver los problemas. Esto indica que la institución le da más importancia a mantener las cosas como están y cumplir con lo básico, que, a innovar, reconocer el esfuerzo del personal y acompañarlo de manera más cercana.

Un resultado que llama la atención es que hay un nivel alto de un estilo de dirección pasivo, es decir, donde solo se interviene cuando algo sale mal y, mientras tanto, se deja que el personal siga trabajando igual que siempre, exigiendo solamente lo mínimo indispensable. Dar libertad al

personal puede ser bueno cuando existen las capacidades necesarias, metas claras y alguien que dé seguimiento a los resultados. El problema es que, si no hay ese seguimiento, esa libertad se convierte en una dirección poco comprometida, que no guía ni impulsa al equipo. Esto es distinto a lo que otros estudios han encontrado en instituciones públicas, donde un liderazgo más motivador, cercano e innovador se relaciona con mejores resultados y más eficiencia. Otras investigaciones también han encontrado que cuando la jefatura se preocupa por cada persona y sabe motivar al equipo, la gestión mejora, y eso es justamente lo que en esta institución se puede fortalecer.

La forma en que funciona esta comunicación en la institución está determinada por su dirección. La buena noticia es que los números mejoran cuando la información pasa de la gestión al personal: el 66.4% (95) cree en la claridad de las directrices y la mayoría, el 61.5% (88), piensa que la dirección se expresa con un lenguaje sencillo, claro y fácil de entender. El problema surge cuando la comunicación tiene que ir en sentido contrario, de parte del personal hacia la dirección. En este sentido, aunque la mayoría de las personas considera a sus superiores como accesibles, esa accesibilidad no significa confianza: el 37.1% (53) indicó que rara vez o nunca se sintió cómodo al hablar de temas personales y, además, el 31.5% (45) afirmó que tampoco ha tenido la oportunidad de expresar su opinión con respecto a la información recibida. En otras palabras, tener canales para comunicarse es una cosa; el personal debe sentir que si alza la voz será escuchado y que hacerlo no le generará inconvenientes.

Lo mismo ocurre en la comunicación entre personas del mismo nivel. Si bien existe un nivel razonable de confianza y coordinación entre ellas, un dato preocupante es que el 45.5% (65) responde a veces o siempre a la pregunta de si cierta información se mantiene o no se comparte por completo. Esto no quiere decir que, bueno, las personas estén guardando información

deliberadamente entre sí; podría simplemente deberse a que los canales no están del todo estructurados, a que no está claro quién debe comunicar cada pieza de información, que algunos campos concentran más datos que otros o incluso a que les falta suficiente consenso sobre cómo debería pasar esa información por los niveles dentro de la institución.

Esto se debe a la naturaleza de ambas variables que están correlacionadas, porque la Gestión y la Comunicación Organizacional comparten una alta correlación. Cuando la gestión se vuelve más transparente, accesible y centrada en el desarrollo del personal, la comunicación también mejora. Por otro lado, podemos ver que un estilo de gestión menos involucrado es compatible con la comunicación que las personas encuentran más “obtenible” y que complementa uno de nuestros mensajes: La mejora de la comunicación no depende únicamente de tener más mensajes o más momentos. Lo que importa es una mejor gestión: claridad sobre lo que se espera del personal, recompensa por los logros, fomento de buenas ideas, espacios reales donde el personal se atreva a hablar (y sepa que esas palabras no volverán a perseguirlos) y líneas claras sobre quién da seguimiento a los resultados.

Resumen general de los resultados de la encuesta

Con el propósito de integrar los hallazgos individuales, se presentan dos tablas de síntesis que reúnen los porcentajes obtenidos en cada ítem. La institución pública, conserva la estructura de las variables, dimensiones y escalas de respuesta utilizadas en el cuestionario. Los valores resaltados en negrita corresponden a la categoría con mayor porcentaje en cada pregunta.

Tabla 48. Resumen de los resultados de la encuesta para la variable Dirección

Variable: Dirección											
Dimensiones	Indicadores	Frecuencias relativas									
		S	Nº P	AM	Nº P	AV	Nº P	RV	Nº P	N	Nº P
Influencia idealizada	Bienestar generado en las relaciones	10,50%	15	45,50%	65	22,40%	32	17,50%	25	4,20%	6
	Confianza y credibilidad del líder	13,30%	19	42,70%	61	30,10%	43	9,80%	14	4,20%	6
	Orgullo de pertenencia al líder	9,10%	13	46,90%	67	34,30%	49	9,10%	13	0,70%	1
Motivación inspiradora	Claridad en la orientación del trabajo	7,00%	10	44,10%	63	30,80%	44	14,70%	21	3,50%	5
	Visión atractiva del futuro	6,30%	9	45,50%	65	34,30%	49	12,60%	18	1,40%	2
	Sentido del trabajo	11,90%	17	48,30%	69	25,20%	36	13,30%	19	1,40%	2
Estimulación intelectual	Nuevas formas de resolver problemas	5,60%	8	34,30%	49	35,70%	51	16,10%	23	8,40%	12
	Nuevas perspectivas ante situaciones complejas	10,50%	15	44,10%	63	32,90%	47	10,50%	15	2,10%	3
	Reconsideración de ideas establecidas	9,80%	14	46,20%	66	29,40%	42	14,00%	20	0,70%	1
Consideración individual	Desarrollo del personal	15,40%	22	47,60%	68	23,80%	34	12,60%	18	0,70%	1
	Retroalimentación sobre el desempeño	10,50%	15	49,70%	71	27,30%	39	11,20%	16	1,40%	2
	Atención personalizada a quienes se sienten excluidos	6,30%	9	36,40%	52	30,80%	44	25,90%	37	0,70%	1
Recompensa contingente	Claridad de las recompensas por desempeño	10,50%	15	37,80%	54	30,10%	43	14,70%	21	7,00%	10

Variable: Dirección											
Dimensiones	Indicadores	Frecuencias relativas									
		S	Nº P	AM	Nº P	AV	Nº P	RV	Nº P	N	Nº P
	Reconocimiento por el cumplimiento de metas	5,60%	8	28,00%	40	40,60%	58	20,30%	29	5,60%	8
	Relación entre logros y recompensas	18,90%	27	31,50%	45	30,10%	43	15,40%	22	4,20%	6
Manejo por excepción	Cumplimiento de estándares acordados	27,30%	39	36,40%	52	28,70%	41	7,70%	11	0,00%	0
	Resistencia al cambio	28,00%	40	35,00%	50	28,00%	40	9,10%	13	0,00%	0
	Comunicación de estándares de trabajo	26,60%	38	42,00%	60	25,20%	36	6,30%	9	0,00%	0
Liderazgo laissez-faire	Mantenimiento de métodos rutinarios	24,50%	35	39,90%	57	26,60%	38	6,30%	9	2,80%	4
	Permisividad en la ejecución del trabajo	11,20%	16	35,70%	51	30,10%	43	20,30%	29	2,80%	4
	Exigencia mínima al personal	33,60%	48	39,20%	56	21,00%	30	4,20%	6	2,10%	3

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de IBM SPSS Statistics v.27

Tabla 49.

Resumen de los resultados de la encuesta para la variable Comunicación organizacional

Variable: Comunicación Organizacional											
Dimensiones	Indicadores	Frecuencias relativas									
		S	Nº P	AM	Nº P	AV	Nº P	RV	Nº P	N	Nº P
Comunicación ascendente	Atención de la jefatura	28,00%	40	33,60%	48	15,40%	22	20,30%	29	2,80%	4
	Consideración de comentarios y sugerencias	27,30%	39	26,60%	38	20,30%	29	16,10%	23	9,80%	14
	Confianza para tratar problemas laborales	21,70%	31	39,20%	56	11,20%	16	19,60%	28	8,40%	12
	Posibilidad de retroalimentar la información	12,60%	18	34,30%	49	21,70%	31	30,80%	44	0,70%	1
	Confianza para tratar problemas personales	12,60%	18	28,00%	40	22,40%	32	23,80%	34	13,30%	19

Variable: Comunicación Organizacional											
Dimensiones	Indicadores	Frecuencias relativas									
		S	Nº P	AM	Nº P	AV	Nº P	RV	Nº P	N	Nº P
Comunicación descendente	Información sobre el desempeño laboral	11,20%	16	35,00%	50	24,50%	35	23,80%	34	5,60%	8
	Disponibilidad de información para el trabajo	17,50%	25	44,10%	63	18,90%	27	16,80%	24	2,80%	4
	Lenguaje sencillo de la jefatura	27,30%	39	34,30%	49	21,00%	30	14,70%	21	2,80%	4
	Claridad de las instrucciones	33,60%	48	32,90%	47	18,90%	27	12,60%	18	2,10%	3
	Oportunidad de la información	28,00%	40	29,40%	42	24,50%	35	16,80%	24	1,40%	2
Comunicación horizontal	Clima de confianza entre pares	9,80%	14	47,60%	68	23,10%	33	17,50%	25	2,10%	3
	integración y coordinación entre compañeros	10,50%	15	42,00%	60	31,50%	45	16,10%	23	0,00%	0

Variable: Comunicación Organizacional											
Dimensiones	Indicadores	Frecuencias relativas									
		S	Nº P	AM	Nº P	AV	Nº P	RV	Nº P	N	Nº P
	Apertura en la comunicación entre pares	11,90%	17	41,30%	59	32,20%	46	14,70%	21	0,00%	0
	Ocultamiento de información entre pares	4,20%	6	41,30%	59	30,80%	44	21,70%	31	2,10%	3
	Claridad del lenguaje entre pares	9,10%	13	39,20%	56	35,00%	50	16,80%	24	0,00%	0

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de IBM SPSS Statistics v.27

Hallazgos que orientan el diseño de estrategias

Tabla 50.

Matriz de hallazgos prioritarios para la propuesta de estrategias

Prioridad	Evidencia principal	Implicación estratégica
Reconocimiento y retroalimentación	Los indicadores relacionados con el reconocimiento por el cumplimiento de metas 66,5% (95) y la retroalimentación sobre el desempeño laboral 53,9% (77) presentan valoraciones moderadas y bajas.	Implementar mecanismos formales de reconocimiento y procesos periódicos de retroalimentación que permitan fortalecer la motivación y el compromiso institucional.
Innovación y solución de problemas	El indicador "Nuevas formas de resolver problemas" registró un 60,2% (86) de respuestas entre "A veces", "Rara vez" y "Nunca", siendo uno de los resultados menos favorables de la variable Dirección.	Desarrollar espacios de innovación, análisis de procesos y generación de propuestas de mejora que promuevan la participación activa de los servidores.
Acompañamiento y apoyo al personal	La atención personalizada a servidores que se sienten excluidos alcanzó un 57,4% (82) de respuestas desfavorables, evidenciando limitaciones en el apoyo individual.	Fortalecer las competencias de liderazgo orientadas al acompañamiento, seguimiento y atención de las necesidades del personal.
Sistema de recompensas institucionales	La claridad sobre las recompensas asociadas al desempeño presentó un 51,8% (74) de respuestas entre "A veces", "Rara vez" y "Nunca".	Establecer criterios transparentes y procedimientos claros para la asignación de reconocimientos e incentivos institucionales.
Comunicación	La posibilidad de retroalimentar la	Implementar espacios permanentes de

Prioridad	Evidencia principal	Implicación estratégica
ascendente	información 53,2% (76) y la confianza para tratar problemas personales con la jefatura 59,5% (85) reflejan limitaciones en la interacción entre servidores y directivos.	escucha, diálogo y recepción de sugerencias que fortalezcan la confianza y la participación del personal.
Comunicación horizontal	El ocultamiento de información entre compañeros alcanzó un 54,6% (78) de respuestas desfavorables, lo que evidencia barreras en el intercambio de información.	Promover mecanismos de coordinación interdepartamental y protocolos de comunicación interna que favorezcan la transparencia y el trabajo colaborativo.

Nota. Elaborado por Autoras

Propuesta de estrategias de mejora

Antecedentes

Según García Lanás (2024), durante la Colonia y parte de la República la administración de las ciudades estuvo a cargo de los Corregimientos, y el Asiento de Latacunga no contó con un Cabildo propio, figura reservada a villas y ciudades bajo el dominio español. Tras dos intentos fallidos de ascenso, en 1599 y 1642, la Junta Superior de Quito elevó a Latacunga de Asiento a Villa el 11 de noviembre de 1811, documento firmado entre otros por el Marqués de Maenza, dando origen al Cabildo latacungueño y, con ello, al nacimiento del Municipio como institución. Su concreción legal llegó en 1813, al amparo de la Constitución de Cádiz, con la instalación solemne del Cabildo en la Iglesia de la Matriz; sin embargo, esta primera instancia fue extinguida por Cédula Real y reapareció en 1822, en el contexto de la Batalla de Pichincha. Finalmente,

Latacunga logró su emancipación política el 11 de noviembre de 1820, cuando más de 200 patriotas tomaron el cuartel realista "Los Andes", obligando a rendirse a las tropas españolas al mando de Manuel Morales. Ya en el siglo XXI, mediante una Ordenanza publicada en el Registro Oficial 80, del 20 de noviembre de 2009, se cambió la denominación de Ilustre Municipio de Latacunga a Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, nombre que evolucionó a la actual figura de Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal, conforme al COOTAD.

El GAD Municipal de Latacunga tiene como misión institucional aportar al mejoramiento integral del cantón, brindando servicios municipales de calidad con la participación de los actores sociales, en beneficio de sus habitantes. Entre sus principales líneas de trabajo se encuentran:

Entre las principales actividades que se desarrollan en este espacio se encuentran:

Avalúos y Catastros: actualización del catastro urbano y rural, valoración de predios y determinación del avalúo catastral de inmuebles, insumo indispensable para la inscripción registral de bienes.

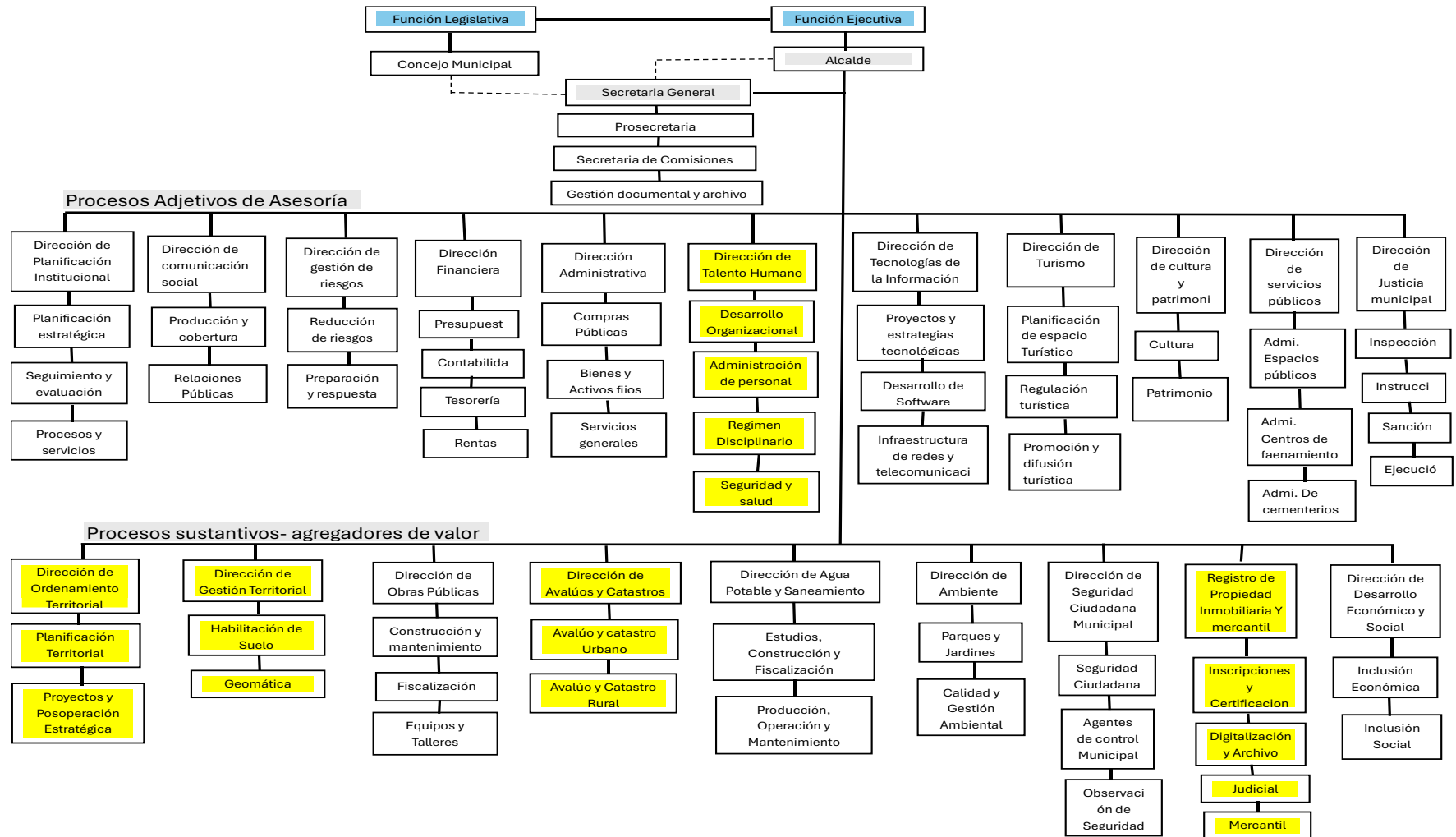
Gestión y Ordenamiento Territorial: planificación del desarrollo del cantón para mejorar las condiciones urbanísticas, paisajísticas y de vida de la población, mediante proyectos que articulan las capacidades institucionales con la participación ciudadana.

Talento Humano: administración de los procesos de gestión del personal municipal, sustentados en la igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación.

Propiedad Inmobiliaria y Mercantil (Registro de la Propiedad): inscripción de actos y contratos sobre el dominio de bienes inmuebles, registro mercantil, emisión de certificados de gravamen y de propiedad, y gestión documental de escrituras y libros registrales.

El edificio donde funcionan el Registro de la Propiedad Inmobiliaria y Mercantil, la Dirección de Avalúos y Catastros y otras dependencias del GAD Municipal se encuentra ubicado en la calle Márquez de Maenza y Santiago Zamora, en el sector conocido popularmente como "La Laguna", en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Según el directorio institucional del GAD, la Dirección de Avalúos y Catastros opera específicamente en el tercer piso de esta edificación, mientras que el Registro de la Propiedad atiende al público en la planta de trámites del mismo inmueble.

Figura 40.

Organigrama Estructural del Gad Municipal de Latacunga

Nota. Elaboración propia con información obtenida del Gad Municipal

Tabla 51.*Propuesta de estrategias para fortalecer la dirección y la comunicación organizacional*

Variable	Dimensión	N.º de Preg	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Temporalidad
Dirección	Estimulación intelectual	7	Implementar un programa de innovación y solución colaborativa de problemas	-Fortalecer la capacidad de los directivos para promover el pensamiento innovador y la búsqueda de soluciones creativas a los problemas institucionales	1. Identificar problemas recurrentes en cada dependencia. 2. Organizar talleres sobre creatividad, innovación y mejora continua. 3. Formar equipos de trabajo para proponer soluciones. Implementar las mejores propuestas de mejora. 4. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos.	Dirección de Talento Humano, jefaturas y directores departamentales	Facilitador, material didáctico, sala de capacitación, proyector, equipos informáticos y presupuesto institucional	Capacitación semestral y seguimiento trimestral
Dirección	Consideración individual	12	Implementar un programa de acompañamiento y apoyo personalizado al servidor	-Fortalecer la atención individual y el acompañamiento brindado por los directivos a los servidores, favoreciendo un	1. Realizar reuniones individuales entre jefes y servidores. 2. Detectar necesidades personales y laborales. 3. Elaborar planes individuales de seguimiento. 4. Gestionar apoyo institucional cuando sea necesario.	Talento Humano y jefaturas inmediatas	Fichas de seguimiento, agendas, oficinas, formularios y tiempo institucional	Seguimiento trimestral

				ambiente laboral inclusivo.	5. Evaluar el cumplimiento de los compromisos establecidos.			
Dirección	Recompensa contingente	13 y 14	Diseñar un sistema institucional de reconocimiento al desempeño laboral	Incentivar el cumplimiento de metas mediante un sistema transparente de reconocimiento que fortalezca la motivación de los servidores.	1. Definir criterios objetivos de reconocimiento. 2. Socializar el procedimiento con todo el personal. 3. Evaluar el cumplimiento de metas individuales y grupales. 4. Entregar reconocimientos institucionales. 5. Publicar periódicamente las buenas prácticas laborales.	Máximas autoridades, Dirección Administrati va y Talento Humano	Certificados, medios de comunicación institucional, reglamento interno y presupuesto	Aplicación mensual y evaluación anual
Comunicación Organizacional	Comunicaci ón ascendente	4 y 5	Fortalecer los mecanismos de comunicación ascendente y retroalimentació n institucional	Incrementar la participación de los servidores mediante espacios formales de diálogo, consulta y retroalimentación con sus superiores.	1. Implementar reuniones periódicas entre jefaturas y servidores. 2. Habilitar un buzón físico y digital de sugerencias. 3. Establecer canales de consulta directa. 4. Registrar y responder oportunamente las inquietudes planteadas. 5. Evaluar la satisfacción del personal respecto al proceso de comunicación.	Talento Humano, jefaturas y Secretaría General	Plataforma institucional, formularios digitales, buzón institucional, actas de reuniones y correo electrónico	Reuniones mensuales y evaluación trimestral

Comunicación Organizacional	Comunicación descendente	6	Implementar un sistema permanente de retroalimentación del desempeño laboral	Mejorar la comunicación entre jefes y servidores mediante procesos periódicos de evaluación y retroalimentación del desempeño.	1. Elaborar un cronograma de evaluación del desempeño. 2. Realizar reuniones individuales de retroalimentación. 3. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora. 4. Establecer compromisos de desempeño. 5. Dar seguimiento a los planes de mejora.	Talento Humano y jefaturas inmediatas	Formatos de evaluación, registros institucionales, oficinas y equipos informáticos	Evaluación trimestral
Comunicación Organizacional	Comunicación horizontal	14	Fortalecer la comunicación horizontal y el intercambio transparente de información	Favorecer el trabajo colaborativo entre servidores mediante mecanismos que promuevan el intercambio oportuno y transparente de información.	1. Organizar reuniones de coordinación entre departamentos. 2. Elaborar protocolos para compartir información. 3. Implementar espacios colaborativos institucionales. 4. Registrar acuerdos y compromisos entre áreas. 5. Evaluar periódicamente el nivel de coordinación e intercambio de información.	Dirección Administrativa, Tecnologías de la Información	Plataforma colaborativa, actas de reunión, manual de comunicación interna y equipos informáticos	Reuniones mensuales y evaluación semestral

IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES O ECONÓMICOS)

La investigación es un diagnóstico técnico y sistemático del liderazgo y la comunicación organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Latacunga. Se ha seguido el uso de un cuestionario estructurado, mediante elementos de entrada/salida con opciones tipo Likert y el tratamiento estadístico de los datos obtenidos a través de muestras de 143 servidores públicos. Los resultados indicaron que las áreas que requieren fortalecimiento incluyen la estimulación intelectual, el reconocimiento por el cumplimiento de metas, la retroalimentación del desempeño, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

Con base en los hallazgos, se desarrollaron estrategias para fortalecer ahora las competencias del liderazgo ejecutivo, mejorar los sistemas de retroalimentación, promover el reconocimiento del desempeño sobresaliente y la efectividad general de los canales de comunicación institucional. Estas medidas pueden conducir a una gestión administrativa más rápida, una mayor coordinación entre sus dependencias y decisiones sustentadas en la claridad y la oportunidad de los procesos de comunicación. Esto también puede servir como referencia para evaluar organizaciones públicas descentralizadas autónomas similares.

Impacto Social

través del fortalecimiento del liderazgo y la comunicación organizacional efectiva, se puede fomentar un entorno de colaboración, confianza y respeto entre autoridades y servidores públicos. Los hallazgos del estudio identificaron oportunidades para mejorar los ambientes de trabajo en cuanto a la confianza para plantear inquietudes, la retroalimentación del desempeño, la atención personalizada y la transferencia de información entre colegas.

Las estrategias propuestas están diseñadas para fomentar una cultura organizacional que apoye la participación, la integración y el trabajo en equipo; el compromiso institucional entre sus

miembros y el sentido de pertenencia. Estos elementos positivos también benefician indirectamente a la ciudadanía, ya que el personal con procesos de liderazgo y comunicación más efectivos puede brindar mejores servicios públicos de calidad y oportunos, en sintonía con las necesidades de Latacunga.

Impacto Económico

Un liderazgo más sólido y una comunicación organizacional eficaz abordan estos problemas al permitir un mejor uso de los recursos institucionales debido a menos suposiciones, la reducción de la duplicación de actividades, correcciones en la transmisión de la información y la disminución del tiempo que tardan los administradores en iniciar acciones.

La creación de mecanismos de reconocimiento del desempeño, espacios de retroalimentación y estrategias de comunicación interna ayudará a orientar a los servidores públicos hacia la observación de una gran productividad y, al mismo tiempo, a optimizar la eficiencia institucional. Esto permitirá maximizar el talento humano, la planificación adecuada de las actividades y la provisión eficiente de los servicios municipales; de este modo, posibilitar un uso responsable de los recursos públicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

1. El análisis de la fundamentación teórica permitió comprender que la dirección y la comunicación organizacional constituyen procesos interdependientes dentro de la gestión pública, debido a que la dirección orienta el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante el liderazgo, mientras que la comunicación facilita la transmisión de información, la coordinación entre dependencias y la retroalimentación necesaria para el funcionamiento organizacional.
2. El diagnóstico de la variable Dirección permitió identificar fortalezas en la comunicación de estándares de trabajo, el desarrollo del personal y la capacidad de otorgar sentido a las tareas. Asimismo, evidenció debilidades relacionadas con el reconocimiento por el cumplimiento de metas, la estimulación intelectual y la presencia de conductas propias del liderazgo laissez-faire, lo que refleja una gestión más orientada al mantenimiento de las actividades que a la innovación.
3. La comunicación organizacional evidenció mejores resultados en la dimensión descendente, particularmente en la claridad de las instrucciones y el uso de un lenguaje sencillo por parte de las jefaturas. En contraste, la comunicación ascendente presentó mayores debilidades relacionadas con la retroalimentación, la formulación de sugerencias y la confianza para expresar situaciones laborales, mientras que la dimensión horizontal reflejó percepción de ocultamiento de información entre compañeros, aspecto que requiere fortalecer los mecanismos de coordinación institucional.

4. Se determino la relación entre Dirección y Comunicación Organizacional positiva, alta y estadísticamente significativa ($\rho = 0,746$; $p < 0,001$). Este resultado responde afirmativamente a la pregunta de investigación y sustenta el diseño de estrategias integradas; sin embargo, el carácter transversal y no experimental del estudio permite afirmar relación.
5. A partir de los hallazgos se diseñaron ocho estrategias orientadas a estandarizar metas y seguimiento, fortalecer el liderazgo inspirador, promover la innovación, formalizar la retroalimentación, transparentar el reconocimiento y mejorar los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Recomendaciones

1. Implementar un sistema periódico de planificación y seguimiento de metas en cada dependencia del GAD Municipal de Latacunga, definiendo responsables, plazos y mecanismos d evaluación que permitan fortalecer la dirección y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Fortalecer las competencias de las jefaturas en estilos de dirección, escucha activa, retroalimentación, reconocimiento al desempeño e innovación, mediante programas permanentes de capacitación y seguimiento.
3. Formalizar canales de comunicación ascendente que permitan realizar preguntas, presentar sugerencias y recibir respuesta oportuna, garantizando confidencialidad, trato imparcial y ausencia de represalias.
4. Establecer lineamientos de comunicación descendente que defina el canal, responsable, plazo, destinatarios y confirmación de recepción de las decisiones, además de programar retroalimentación trimestral sobre el desempeño.

5. Promover espacios de coordinación interdepartamental y establecer un repositorio institucional para compartir información actualizada, con responsabilidades claramente definidas, a fin de reducir la duplicidad de actividades y fortalecer la comunicación horizontal.
6. Evaluar las estrategias mediante una medición posterior que utilice los mismos indicadores del estudio y compare claridad, retroalimentación, reconocimiento, innovación y coordinación, sin atribuir mejoras a una sola causa si no se dispone de un diseño evaluativo adecuado.

BIBLIOGRAFIAS

- Achote Llugsa, K. M., & Guasti Negrete, T. B. (2025). *“La gestión administrativa en la Cooperativa Ambato Sucursal Latacunga”* [Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)]. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/14725>
- Alvarado Dila. (2023, marzo 28). *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas* | *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-comunicaci%C3%B3n-organizacional-en-las/>
- Amores Albarracín, M. M. (2025). *Liderazgo transformacional en la gestión pública de la Dirección Distrital 05D01 Latacunga Educación, Ecuador*. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e1020>
- Bass, & Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. 3. https://www-scirp-org.translate.google/reference/referencespapers?referenceid=1193290&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Bougherza, R., Raouf, K., Yasser, A., Ahmed, M., Abderrahmane, K., & Brewer, G. A. (2025). The impact of internal administrative communication on knowledge sharing between employees and supervisors in public organizations. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2493768. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2493768>
- Bravo Cedeño, M. C., & Aviles Sotomayor, V. M. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *RECIMUNDO*, 4(3), 251-266. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.251-266](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266)

- Cárdenas, D. B., Plazarte, I. Á., Ávila, S. N., Fernando, I., & Tello, R. (s. f.). *GAD Municipal del Cantón Latacunga*.
- Cárdenas Espinoza, M. del J. (2022). *Impacto de la comunicación organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, período octubre 2021-marzo 2022*.
- Casimiro, C., Jiménez, N., Carlos, J. A., & Granados, R. D. (2025). Gestión de la comunicación interna en el sector público: Una revisión de literatura (2020–2024): Internal Communication Management in the Public Sector: A Literature Review (2020–2024). *Revista Espacios*, 46(05), 324-337.
- Chauca-Valqui, J., Carrión-Barco, G., & Malca-López, K. E. (2025). Liderazgo transformador en la administración pública. Una revisión sistemática. *Universidad y Sociedad*, 17(3), e5195-e5195.
- Chavez José. (s. f.). *¿Qué es una Empresa privada? Características, importancia y ejemplos*. Ceupe. Recuperado 22 de junio de 2026, de <https://www.ceupe.com/blog/empresa-privada.html>
- Chicaiza Caillatasig, G. F. (2024). “*Liderazgo y desempeño laboral en el GAD Cantonal de Salcedo*”. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11948>
- Chiquito Tigua, G. P., & Cedeño Vivero, L. C. (2023). CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN QUININDÉ. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 81. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Cusme Mendoza, N. E., & Ruales Parreño, R. (2024). *La comunicación organizacional y la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Punín del*

- cantón Riobamba, periodo 2021*. [bachelorThesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13722>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10352>
- Fustamante Díaz, R. E., & Fernández Puma, Y. J. (2023). IMPORTANCIA DE UN ADECUADO DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS ENTRE LOS PERIODOS 2018-2022. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 122-137. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2478>
- Hernández, J. Á. D., & Zambrano, H. Y. L. (2023). Incidencia del giro específico del negocio en las empresas públicas ecuatorianas. *ECA Sinergia*, 14(3), 52-63.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Idalberto Chiavenato. (2020, agosto 15). *Introducción a la teoría general de la administración—Ebook*. <https://www.mheducation.com.co/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-ebook-9781456269838-col>
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Questionnaire Use and Development in Health Research. *Encyclopedia*, 5(2), 65. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020065>
- Llantoy-Morales, K. G., & Recalde-Gracey, A. E. (2024). Comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 232-245. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.186>

- Márquez López, J. O., Mejía Ruperti, L. M., & Reyes Andrade, J. J. (2024). La comunicación organizacional del municipio del cantón Jaramijó y su influencia en la imagen corporativa. *Chone, Ciencia y Tecnología*, 2(2). (Ecuador - Manabí - Jaramijó). <https://doi.org/10.56124/cct.v2i2.004>
- Martinez, T. C. B., & Trujillo, N. E. M. (2025). ¿Entrevista o encuesta?: Una diferencia necesaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, (83). <https://doi.org/10.4185/rlcs-2025-2339>
- Narvaez Marytere. (2021, agosto 11). Comunicación organizacional: Definición, tipos y características. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- OECD. (2021). *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
- Pazmay Ramos, S. G., Pardo Paredes, E. V., & Ortiz Del Pino, Á. R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: Una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7(2), 2704-2716. <https://doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Pincay Benítez, L. J. (2022). Administración de empresas: Caracterización y fundamentos. *ACVENISPROH Académico*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0077>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management* (8th ed). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez González, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verderzoto Cordova, G. O. (2020). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA*.
- Santamaría Tipantásig, M. A. (2022). *Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad*. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de

- la Mancomunidad de Cotopaxi*". <https://repositorio.utc.edu.ec/items/e13d5e67-7d9b-46cf-8bb1-4b05b00c00d1>
- Toapanta Chasiloa, J. L., & Oto Guanoluiza, O. A. (2024). "*La Comunicación Organizacional en la Distribuidora «DICOLAIC» del Cantón Latacunga*".
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11970>
- Tomalá Cortez, A. B., & Zúñiga Muñoz, H. (2024). Planificación estratégica y los procedimientos de gestión en el Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquial (GADP) Manglaralto, 2019 – 2023: Strategic planning and management procedures at GADP Manglaralto, 2019 – 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2387>
- Torres Bque, J. R., & Plbaque Pionce, M. S. (2024, marzo 5). *Vista de Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional*.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2287/1916
- Vilela Pincay, W. E. (2024). Análisis Jurídico de la Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en Base a los Mandatos Constitucionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 3595-3607.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9704
- Villalba, L. D. las N. M., Cibils, M. I., & Chung, C. K. K. (2024). Liderazgo Organizacional en la Municipalidad de Mariano Roque Alonso, año 2024. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 8(2), 159-171.
[https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V8N2\(2024\)10](https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V8N2(2024)10)
- Villón-Laínez, S. M., Guerrero-Bejarano, M. A., & Manosalvas-Vaca, C. A. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en

clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112-134.

<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES Y SERVIDORES DE LAS 5 DEPENDENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA, EN LAS QUE SE REALIZO LA INVESTIGACIÓN.

ENCUESTA SOBRE LA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DE LATACUNGA

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión y experiencia sobre la dirección y la comunicación organizacional que se llevan a cabo entre los servidores del GAD Municipal de Latacunga.

Sus respuestas son anónimas y confidenciales, y servirán para fortalecer los procesos de dirección y comunicación organizacional, así como la eficiencia del trabajo de los servidores del GAD Municipal de Latacunga.

Le agradecemos su tiempo y colaboración.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Ha continuación, hemos empleado una escala de Likert para la calificación de los siguientes ítems de **La Dirección**, donde :

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre

¿Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Otros tienen total fe en mí? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Otros están orgullosos de estar asociados conmigo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Ayudo a otros a encontrar significado en su trabajo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas formas? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Proporciono a los demás nuevas formas de ver las cosas desconcertantes? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Consigo que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Ayudo a otros a desarrollarse? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Dejo saber a los demás cómo creo que les está yendo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Doy atención personalizada a otros que parecen rechazados? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Ofrezco reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Llamo la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Mientras las cosas funcionen, no intento cambiar nada? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Les cuento a los demás los estándares que deben conocer para realizar su trabajo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Me contento con dejar que los demás sigan trabajando siempre de la misma manera? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Todo lo que los demás quieran hacer está bien para mí? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿No pido a los demás más que lo absolutamente esencial? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Ha continuación, hemos empleado una escala de Likert para la calificación de los siguientes ítems de **La Comunicación Organizacional**, donde :

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre

¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Su jefe le da la información de manera oportuna? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Existe un clima de confianza entre compañeros? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

[Editar](#)

[Borrar formulario](#)

Este formulario se creó en PORTAL TECNOLÓGICO. - [Contactar con el propietario del formulario](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios