



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE HUMANIDADES

**El impacto positivo de la comunicación interna en la acción
directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y
coordinada teórica de Leonardo Polo**

Tesis para optar el Grado de
Doctor en Humanidades con mención en Estudios sobre Cultura

Jalil Sael Sotomayor Mardini

Asesor(es):
Dr. Alberto Ignacio Vargas Pérez

Lima, agosto de 2021

A Maité, Jalil y Begoña.



A mi madre Royina, mi padre Luis y mi hermano Remy. Gracias por siempre estar allí.



Resumen

El presente estudio titulado “El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y coordenada teórica de Leonardo Polo” tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto. Este estudio empleó un análisis respecto a las referencias teóricas sobre acción directiva, comunicaciones y gestión de proyectos. Se empleó, además, una metodología de investigación de tipo básica, de diseño no experimental y nivel descriptiva-correlacional. Se aplicó dos cuestionarios en escala Likert a 70 gerentes de proyecto. Como resultado, se obtuvieron conclusiones cualitativas y profundas sobre el impacto, variables y mejores prácticas asociadas a la comunicación con los gerentes de proyecto. Se obtuvo, además, que existe una correlación significativa entre las variables comunicación interna y acción directiva. Esto se evidenció mediante la aplicación de la prueba de Rho Spearman, en la cual se obtuvo un valor $p=,000$ de significancia, en la que se concluye que existe una correlación entre las variables debido a que el valor de significancia correspondiente es menor a 0,05 con un coeficiente de correlación de $r=,669$; siendo esta positiva considerable. Por último, destacar que el estudio se encuadra en el ámbito de dirección de personas, comunicación interna de las organizaciones y gestión de proyectos.

Tabla de contenido

Introducción	19
Capítulo 1 Planteamiento del problema	23
1.1 Realidad problemática.	23
1.2 Formulación del problema.....	25
1.2.1 Problema general	25
1.2.2 Problema específicos.....	25
1.3 Objetivos.....	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 Justificación.	26
1.4.1 Justificación teórica	26
1.4.2 Justificación práctica	26
1.4.3 Justificación metodológica.....	27
1.4.4 Justificación social.....	27
Capítulo 2 Marco teórico.....	29
2.1. Antecedentes.....	29
2.1.1. Antecedentes internacionales	29
2.1.2 Antecedentes nacionales	31
2.2. Bases teóricas.	34
2.2.1 La gestión directiva desde la antropología de la acción directiva	34
2.2.2 Comunicación Interna.....	65
2.2.3 Acción directiva.....	92
2.2.4 Conocimiento basado en la experiencia	120
2.3. Formulación de hipótesis.....	131
2.3.1 Hipótesis General.....	131
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	131
Capítulo 3 Metodología.....	133
3.1. Tipo de investigación.....	133
3.2. Diseño de investigación.....	133
3.3. Población y muestra.....	133
3.3.1 Población	133
3.3.2 Muestra.....	134
3.3.3 Muestreo	134
3.4. Operacionalización de la variable.....	134
3.5. Técnicas e instrumentos.....	137
3.5.1 Técnica	137

3.7.2 <i>Instrumento</i>	138
3.7.3 <i>Ficha técnica de los Instrumentos</i>	138
3.6. Validez y confiabilidad.....	140
3.7. Descripción de las etapas del estudio.	142
3.8. Aspectos éticos.	142
Capítulo 4 Resultados.....	143
4.1 Resultados descriptivos.	143
4.1.1 <i>Resultados por ítems</i>	143
4.1.2 <i>Resultados por dimensión</i>	229
4.1.3 <i>Resultados por variable</i>	240
4.2 Resultados inferenciales.....	242
4.2.1 <i>Hipótesis General</i>	242
4.2.2 <i>Hipótesis Específica 1</i>	243
4.2.3 <i>Hipótesis Específica 2</i>	244
4.2.4 <i>Hipótesis Específica 3</i>	246
4.2.5 <i>Hipótesis Específica 4</i>	247
4.2.6 <i>Hipótesis Específica 5</i>	248
Discusión de resultados	251
Conclusiones	255
Recomendaciones.....	263
Glosario	265
Lista de Referencias	269
Anexos.....	279
Anexo 1. Matriz de consistencia	280
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variable.....	283
Anexo 3. Cuestionario de comunicación interna	286
Anexo 4. Cuestionario de acción directiva.....	289

Lista de tablas

Tabla 1 Efectos de la comunicación interna.....	84
Tabla 2 Funciones de la comunicación interna	85
Tabla 3 Objetivos de la comunicación interna	86
Tabla 4 Dimensiones e indicadores de la variable comunicación interna.....	135
Tabla 5 Dimensiones e indicadores de la variable acción directiva.....	136
Tabla 6 Magnitud de la confiabilidad.....	140
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad: comunicación interna	141
Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad: acción directiva	141
Tabla 9 Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro	143
Tabla 10 Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo	144
Tabla 11 Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible	145
Tabla 12 Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos.....	146
Tabla 13 Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaboradores	147
Tabla 14 Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores.....	148
Tabla 15 Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos.....	149
Tabla 16 Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales	150
Tabla 17 Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización ..	151
Tabla 18 Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas.....	152
Tabla 19 Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar	153
Tabla 20 Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora.....	154
Tabla 21 La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto .	155
Tabla 22 La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto	156
Tabla 23 Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar.....	157
Tabla 24 Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación.....	158
Tabla 25 Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador	159
Tabla 26 Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales.....	160
Tabla 27 Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores.....	161
Tabla 28 Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores.....	162
Tabla 29 Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano	163
Tabla 30 Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores	164
Tabla 31 Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes.....	165

Tabla 32 Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora	166
Tabla 33 Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad	167
Tabla 34 Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa	168
Tabla 35 Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos	169
Tabla 36 Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa	170
Tabla 37 Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos	171
Tabla 38 La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa.....	172
Tabla 39 Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones .	173
Tabla 40 Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodigirse y tomar sus propias decisiones	174
Tabla 41 Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar	175
Tabla 42 Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan.....	176
Tabla 43 Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración	177
Tabla 44 Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo.....	178
Tabla 45 Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos.....	179
Tabla 46 Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado.....	180
Tabla 47 Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva	181
Tabla 48 Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema.	182
Tabla 49 Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral	183
Tabla 50 Así mismo con convicción que una situación adversa puede mejorar	184
Tabla 51 Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer.....	185
Tabla 52 Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme	186
Tabla 53 Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan	187
Tabla 54 Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido.....	188
Tabla 55 Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante	189
Tabla 56 Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores	190
Tabla 57 Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación	191
Tabla 58 Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido	192
Tabla 59 Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido.....	193
Tabla 60 Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice	194
Tabla 61 Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores	195

Tabla 62 Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos	196
Tabla 63 Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos	197
Tabla 64 Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos	198
Tabla 65 Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias	199
Tabla 66 Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores.....	200
Tabla 67 Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos	201
Tabla 68 Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras	202
Tabla 69 Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados	203
Tabla 70 Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados	204
Tabla 71 Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan.....	205
Tabla 72 Acompaño y apoyo las decisiones de mis colaboradores.....	206
Tabla 73 Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador	207
Tabla 74 Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea	208
Tabla 75 Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos mediante un contacto directo de colaborador y directivo.....	209
Tabla 76 Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos	210
Tabla 77 Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa.....	211
Tabla 78 Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos	212
Tabla 79 Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa	213
Tabla 80 Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos	214
Tabla 81 Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos	215
Tabla 82 Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento económico.....	216
Tabla 83 Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio	217
Tabla 84 Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida	218
Tabla 85 Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa	219
Tabla 86 Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa.....	220
Tabla 87 Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos	221
Tabla 88 El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones	222

Tabla 89 Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa	223
Tabla 90 Fomento una relación más armónica y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos	224
Tabla 91 Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa	225
Tabla 92 Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia	226
Tabla 93 Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización	227
Tabla 94 Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo	228
Tabla 95 Dimensión claridad.....	229
Tabla 96 Dimensión integración	230
Tabla 97 Dimensión equilibrio.....	231
Tabla 98 Dimensión moderación.....	232
Tabla 99 Dimensión evaluación	233
Tabla 100 Dimensión inteligencia para dirigir	234
Tabla 101 Dimensión generación de sociabilización laboral	235
Tabla 102 Dimensión capacidad de afrontar problemas	236
Tabla 103 Dimensión veracidad directiva	237
Tabla 104 Dimensión manejo de hábitos	238
Tabla 105 Dimensión incremento de potenciales.....	239
Tabla 106 Variable comunicación interna.....	240
Tabla 107 Variable acción directiva.....	241
Tabla 108 Correlación de la comunicación interna y acción directiva	242
Tabla 109 Correlación de la dimensión claridad y variable acción directiva.....	244
Tabla 110 Correlación de la dimensión integración y variable acción directiva	245
Tabla 111 Correlación de la dimensión equilibrio y variable acción directiva.....	246
Tabla 112 Correlación de la dimensión moderación y variable acción directiva.....	247
Tabla 113 Correlación de la dimensión evaluación y variable acción directiva	249

Lista de figuras

Figura 1. Liderazgo trascendente	63
Figura 2. Flujo de comunicación interna.	72
Figura 3. Modelo de Comunicación Intercultural	73
Figura 4. Niveles de comunicación interna.	80
Figura 5. Principales competencias directivas.....	97
Figura 6. Proceso de dirección.	98
Figura 7. Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro.	143
Figura 8. Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo.	144
Figura 9. Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible.	145
Figura 10. Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos.....	146
Figura 11. Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaborares.	147
Figura 12. Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores.....	148
Figura 13. Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos.	149
Figura 14. Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales.	150
Figura 15. Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización.	151
Figura 16. Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas.....	152
Figura 17. Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar.	153
Figura 18. Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora.	154
Figura 19. La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto	155
Figura 20. La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto.	156
Figura 21. Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar.	157
Figura 22. Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación.....	158
Figura 23. Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador.	159
Figura 24. Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales.....	160
Figura 25. Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores.....	161
Figura 26. Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores.....	162
Figura 27. Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano.	163
Figura 28. Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores.....	164
Figura 29. Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes.....	165
Figura 30. Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora.	166

Figura 31. Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad.	167
Figura 32. Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa.	168
Figura 33. Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos. .	169
Figura 34. Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa.	170
Figura 35. Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos.	171
Figura 36. La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa.	172
Figura 37. Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones. .	173
Figura 38. Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodirigirse y tomar sus propias decisiones.	174
Figura 39. Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar.	175
Figura 40. Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan.	176
Figura 41. Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración.	177
Figura 42. Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo.	178
Figura 43. Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos.	179
Figura 44. Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado.	180
Figura 45. Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva.	181
Figura 46. Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema.	182
Figura 47. Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral.	183
Figura 48. Así mismo con convicción que una situación adversa puede mejorar.	184
Figura 49. Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer.	185
Figura 50. Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme.	186
Figura 51. Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan.	187
Figura 52. Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido.	188
Figura 53. Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante.	189
Figura 54. Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores.	190
Figura 55. Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación.	191
Figura 56. Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido.	192
Figura 57. Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido.	193
Figura 58. Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice.	194
Figura 59. Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores.	195

Figura 60. Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos.....	196
Figura 61. Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos.....	197
Figura 62. Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos.....	198
Figura 63. Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias.....	199
Figura 64. Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores.....	200
Figura 65. Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos.....	201
Figura 66. Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras.....	202
Figura 67. Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados.....	203
Figura 68. Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados.....	204
Figura 69. Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan.....	205
Figura 70. Acompaño y apoyo las decisiones de mis colaboradores.....	206
Figura 71. Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador.....	207
Figura 72. Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea.....	208
Figura 73. Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos mediante un contacto directo de colaborador y directivo.....	209
Figura 74. Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos.....	210
Figura 75. Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa.....	211
Figura 76. Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos.....	212
Figura 77. Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa.....	213
Figura 78. Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos.....	214
Figura 79. Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos.....	215
Figura 80. Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento económico.....	216
Figura 81. Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio.....	217
Figura 82. Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida.....	218
Figura 83. Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa.....	219
Figura 84. Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa.....	220
Figura 85. Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos.....	221

Figura 86. El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones.....	222
Figura 87. E Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa.....	223
Figura 88. Fomento una relación más armónica y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos.....	224
Figura 89. Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa.	225
Figura 90. Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia.	226
Figura 91. Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización.....	227
Figura 92. Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo. .	228
Figura 93. Dimensión claridad.	229
Figura 94. Dimensión integración.	230
Figura 95. Dimensión equilibrio.....	231
Figura 96. Dimensión moderación.	232
Figura 97. Dimensión evaluación.....	233
Figura 98. Dimensión inteligencia para dirigir.....	234
Figura 99. Dimensión generación de sociabilización laboral.....	235
Figura 100. Dimensión capacidad de afrontar problemas.	236
Figura 101. Dimensión veracidad directiva.....	237
Figura 102. Dimensión manejo de hábitos.	238
Figura 103. Dimensión incremento de potenciales.	239
Figura 104. Variable comunicación interna.	240
Figura 105. Variable acción directiva.	241

Introducción

En la actualidad las organizaciones siempre buscan implementar estrategias y técnicas que les permitan y ayuden a incrementar su rentabilidad y les aseguren su perdurabilidad en el sector. Por tanto, hoy en día se toma el interés de poder trabajar y desarrollar el potencial humano, pues se considera que en ello se encuentra el motor principal para direccionar y hacer funcionar una empresa, además en ello los gerentes o directivos también se involucran en la participación y compromiso por seguir mejorando el potencial humano con el que cuenta la organización.

Es importante destacar que este deseo de mejora continua en las organizaciones se da porque durante la trayectoria de la humanidad la gestión directiva ha estado en constante evolución, dado que, se ha tenido que travesar por un sinnúmero de cambios para ser lo que hoy es. La evolución de la gestión directiva parte desde el desarrollo del mismo hombre, sin embargo, los registros más antiguos y concisos se remonta al mismo Aristóteles porque cuando escribe la *Política* no hace otra cosa que realizar un tratado acerca del gobierno de la ciudad (polis) y este contenido se centra en la función y gestión directiva y allí establece las cualidades necesarias para que un gobernante ejerza su función adecuadamente (siendo estas tres: teoría, práctica y técnica). En este sentido el gobernante debe poseer la tres para hacer posible la dirección de la vida civil, lo cual llevado al plano empresarial ha generado el modo de actuar actualmente (Aristóteles, 1954).

En el siglo XX se percibe una preocupación por la gestión directiva y es que surge una serie de paradigmas que buscan analizar la gestión directiva desde su perspectiva, entre las más destacadas se encuentran las escuelas clásicas de la administración (Modelo científico funcional) de la mano de Gantt y Frank y William Gilbreth, Henry L y Frederick W. Taylor entre los años 1900a 1930. Los planteamientos de esta escuela surgen por la necesidad de incrementar la productividad y eficiencia de los trabajadores, en base a ello los directivos empiezan a diseñar y crear métodos de trabajos, en la selección de persona que posea capacidades para el cargo y se empiezan a ofrecer incentivos salariales, entre otros. Sin embargo, esta escuela fue criticada porque no se apreciaban las necesidades superiores de los trabajadores ni su contexto social, se le tendía a considerar a los colaboradores como desinformados, sus ideas y sugerencias no se consideraban ni su diversidad y experiencia (Velásquez, 2002; Sadrul & Mohammad, 2013).

Por otra parte, para entre los años 1930 a 1960 surge el Modelo estructuralista o de relaciones humanas, donde el Max Weber expone la teoría de la burocracia administrativa, la cual busca la dominación del conocimiento, esto implica transferir el poder al líder experto y la búsqueda de un comportamiento organizacional que vele por la regulación, el progreso racional y el orden jerárquico, en este sentido se le da mayor importancia a la eficiencia que a las necesidades humanas. Max Weber pretendía mejorar los resultados organizacionales haciendo que las operaciones fuesen productivas y predecibles. Bajo los vacíos que deja este paradigma y la deshumanización que ejemplificaba surge el modelo humanístico por parte de Abraham Maslow, Mary Parker Follet, Frederick Herzberg, George Elton Mayo y Douglas Mc Gregor, se busca no solo contemplar el método de trabajo sino poner mayor énfasis en las formas de interacción de los colaboradores, las relaciones formales (directivo-colaborador) y las informales (relaciones entre los compañeros), además se busca la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la independencia y el desarrollo de la empresa bajo esa premisa (Chinchilla, 1991). Para el año 1960 empieza a surgir la escuela Holística, por parte de Peter Drucker, como una respuesta ante las brechas que dejan ambos paradigmas, en la cual se concibe a la organización como un sistema flexible, abierto y que, además depende de los cambios de la tecnología y el entorno; por otra parte, busca dar una respuesta ante los problemas de eficiencia, productividad y de dirección. En esta escuela al ser ecléctica y toma lo mejor de las dos anteriores, conceptualiza al hombre como un ser complejo que además de satisfacer sus primeras necesidades deben satisfacerse las necesidades transcendentales y psicologías (Samuelson, 2009).

Actualmente, uno de los catedráticos más afanados de Harvard Business School John P. Kotter viene sosteniendo, desde diversos artículos publicados en Harvard Business Review hasta plasmarlo en su libro “Acelerar”, que la gestión directiva debe contemplar no sólo un sistema sino dos sistemas operativos. Un sistema que se centre el alcance de los resultados del día a día de los negocios y un segundo sistema que opere como una red más ágil y centrada en las nuevas demandas de la sociedad del futuro conociéndose esto como un sistema dual que conjuga la jerarquía y la redarquía. Kotter (2015) en su libro menciona que las estructuras jerárquicas y los procesos organizativos que se han empleados durante varias décadas ya no se encuentran a la altura de los desafíos actuales y más en un mundo de cambios acelerados, en el cual, la adaptación y la toma de nuevas oportunidades es esencial para cualquier organización.

Es por esta razón que, para poder tener éxito en el mundo actual las empresas y los directivos deben estar a la vanguardia de la innovación como para poder hacer frente ante una economía digital y conectada, en este sentido las estructuras corporativas tradicionales heredadas de la era de la industrialización surgieron como una respuesta del momento, pero no pueden llenar el nuevo paradigma de cambios constantes y la digitalización porque no están hechas para ser ágiles y rápidas. Se puede decir que, la evolución de la gestión directiva es un proceso de cambios constantes que buscan siempre la mejora continua, el reto más importante en la gestión directiva estará en adaptarse a las necesidades del nuevo paradigma, en convertirse en un ente de cambio mediante el uso de la tecnológica para generar un cambio económico.

En base a lo anterior, se ha tenido el interés de investigar en qué medida la comunicación interna y las acciones directivas pueden ayudar a lograr esta visión empresarial, pues hoy en día se conoce que la comunicación es esencial en todo grupo y puede ser beneficiosa de muchas maneras según lo que se quiera lograr con ella, repercutiendo así en las acciones o gestión de los directivos a la hora de cumplir su rol, pues al no tener una adecuada comunicación será más difícil lograr los objetivos, poder entender a los colaboradores, impedirá que la información que ha de ser transmitida se pierda o tergiversarse por no emplear adecuados canales de comunicación, así mismo afectara las relaciones interpersonales y la capacidad de dirigir de los gerente y entre otros factores adversos que puedan surgir y que se encuentra en el interés del estudio poder conocer el impacto de la comunicación interna se relaciona con las acciones directivas de un gerente de proyecto. Los resultados han demostrado

Para dar alcance al propósito de la investigación se contempla cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se expone la problemática percibida sobre la comunicación y la gestión directiva desde un plano internacional al local, lo cual pretende buscar la existencia de la comunicación interna sobre las acciones directivas de los gerentes, ya que, de mantenerse la misma realidad problemática en los próximos años, puede repercutir desfavorablemente en la economía de la empresa, déficit en relaciones interpersonales y generar conflictos de interés o que los colaboradores pierdan la motivación y sentido de pertenencia, disminuyendo su producción, desempeño y crecimiento. Se prosigue con la formulación del problema, justificación y objetivos que redireccionan la investigación bajo una finalidad de interés científico y de responsabilidad social.

Capítulo II: Marco teórico, en el cual se sustenta la investigación con los antecedentes tanto nacionales como internacionales, se prosigue con un abordaje de los planteamientos de Polo acerca de la gestión directiva, la cual se va profundizando consecuentemente en la comunicación interna, la acción directiva y se expone el conocimiento que el investigador ha recibido basado en la experiencia, lo cual enriquece el panorama de la investigación y permiten un claro entendimiento de la variable.

Capítulo III: Metodología, es en la cual donde se sustenta el proceso científico que se aplicara para poder comprender y estudiar la problemática suscitada en relación a la variable, la cual se conforma con diseño y nivel de investigación, descripción de la variable, población y muestra que facilitaran el cumplimiento del estudio y la recolección de datos, así mismo las técnicas y procedimientos a emplear para obtener los datos que posteriormente se analizarán y, por último los aspectos éticos que otorgan a la investigación la autenticidad y el respeto del manejo de la información y sus involucrados.

Capítulo IV: Resultados, es en la cual se sustentan y analizan los resultados encontrados en base a la recolección de los mismos, pero que a diferencia del anterior en esta se analizan dichos datos a nivel estadístico y contrastación de Hipótesis.

Entre los apartados adicionales se presentan las conclusiones de la investigación junto a las recomendaciones consideradas para mejora de la problemática como también un glosario de términos para mejor comprensión de lo que se refieren en algunos puntos de las teorías usadas y las referencias bibliográficas que dan sustento teórico al estudio.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Estado actual del problema

1.1 Realidad problemática.

A lo largo de los últimos años la comunicación interna se ha convertido en una disciplina fundamental de las ciencias sociales y administrativas, siendo el referente de promover una adecuada gestión de recursos y el crecimiento organizacional de las empresas. Así mismo, tiene el importante rol de generar una mejor cultura organizacional y de adaptarse a la nueva generación tecnológica e informática que permite mayores alcances a la hora de transferir información o desarrollar un diálogo entre los colaboradores y sus directivos.

Por otra parte, la comunicación interna tiene la dinámica de integrarse a los procesos administrativos, como también permitir a los altos mandos o directivos tener un adecuado control, acción y toma de decisiones, a la hora de cumplir el rol de dirigir a sus colaboradores; con la visión de que, la comunicación, sea el medio por el cual se logró poner en conocimiento los objetivos a cumplir y la misión que pueda tener la empresa en relación al crecimiento institucional y desarrollo de competencias en sus trabajadores (Polo y Llano, 1997).

Según Peña, Caldevilla y Batalla (2017) en el mundo, la comunicación interna se ha convertido en un elemento indispensable y clave para establecer el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio, como es el caso de Nestlé en España; donde refieren que el gran crecimiento de la empresa se debe al interés que tienen por desarrollar una comunicación interna eficaz. A ello, plantearon un departamento netamente de comunicaciones que se encargue de gestión del cumplimiento de la misma y facilitar así la dirección de la empresa, haciendo uso de herramientas tecnológicas, publicitarias y de diálogo. Por otra parte, en Seúl, Corea, la empresa LG considera que la gestión de personas es un pilar que ha logrado impulsar a la empresa a nuevos espacios y situaciones, y todo ello se debe a que su comunicación interna promueve estrategias de fortalecer los vínculos entre colaboradores y sus directivos, impulsando así el interés por su bienestar, sentido de pertenencia y motivación. Por último, está el caso de General Motors en Estados Unidos, donde se observa que la comunicación interna a influenciado en sus colaboradores y clientes, de manera que se genera mayor entusiasmo, mejora continua,

integridad, trabajo en equipo, innovación, respeto y responsabilidad; y todo ello se debe gracias a las adecuadas gestiones o acciones de sus directivos por impulsar la dinámica y crecimiento de la empresa, desde una visión más humana (pp.317-323).

A nivel local, los gerentes de proyectos entre administradores e ingenieros, dedicados al rubro tecnológico, ingeniería, banca, finanzas, seguros y pensiones, buscan establecer los vehículos adecuados que impulsen la comunicación interna dentro de sus empresas y generar así en sus colaboradores el desarrollo y crecimiento esperado, por medio de la misma buscan implementar que la comunicación sea el mecanismo de solución de problemas, que vele por el cumplimiento de los objetivos, optimización de los tiempos, coordinaciones e implemento recursos tecnológicos y de comunicación para reducir la burocracia y costos innecesarios. Es así que de los entrevistados y lo observado se puede percibir que se desconoce realmente cual es el nivel de comunicación interna que poseen estos profesionales a la hora de dirigir a sus colaboradores y ejecutar la visión que tienen con respecto a la comunicación interna como vehículo que impulse la eficacia de las acciones directivas, ya que, se evidencia que muchas de estas acciones no tienen la repercusión esperada, puesto que los canales de información no son idóneos a la hora de comunicar los objetivos o actividades. Así mismo, los colaboradores manifiestan que para poder llegar a comunicar algo a los rangos superiores muchas veces es imposible o muy burocrático, del mismo modo en varias ocasiones ante una determinada actividad la información suele llegar tarde y genera confusión o trabas cuando algo se realiza diferente a lo ordenado, como también se logra percibir que no hacen uso de medios tecnológicos de comunicación para coordinar las actividades pues todo se desarrolla en función a escritos, generando lentitud e inadecuado uso de recursos.

Es así que nace el interés de poder conocer cuál es la relación que tiene la comunicación interna sobre las acciones directivas de estos gerentes, ya que, de mantenerse la misma realidad en los próximos años, puede repercutir desfavorablemente en la economía de la empresa, déficit en relaciones interpersonales y generar conflictos de interés o que los colaboradores pierdan la motivación y sentido de pertenencia, disminuyendo su producción, desempeño y crecimiento. Es por ello que, se considera que esta investigación puede dar una visión para ampliar al panorama que se está viviendo y planear la toma de decisiones para seguir investigando más a fondo esta realidad y, así, contribuir de forma científica a las personas o empresas que tengan la intención de conocer y tomar acción a dicho problema.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto?

1.2.2 Problema específicos

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes de proyecto?

¿Cómo se relaciona la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes de proyecto?

¿Qué tipo de relación existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes de proyecto?

¿De qué manera se relaciona la comunicación interna percibida en su dimensión moderación en la acción directiva de los gerentes de proyecto?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes de proyecto?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que tiene la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.

1.3.2 Objetivos específicos

Evaluar la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Establecer la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Comprobar la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Determinar qué tipo de relación existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Describir la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes de proyecto.

1.4 Justificación.

1.4.1 Justificación teórica

Esta investigación es de carácter teórico, ya que, mediante la observación, consulta y análisis de diversas fuentes bibliográficas se realizó la identificación de las dimensiones e indicadores para realizar el debido estudio. Así mismo, cumplir con el propósito de contrastar y reafirmar los sustentos teóricos que permiten tener una mejor comprensión del comportamiento de las variables comunicación y acción directiva en la muestra de estudio.

1.4.2 Justificación práctica

Esta investigación es de carácter práctico, puesto que tiene el objetivo de determinar la relación de las variables, ya que, existió la necesidad de conocer cómo mejorar la comunicación interna en las empresas, por medio de las adecuadas acciones directivas de los gerentes, es así que se usó dos cuestionarios donde se pudo obtener los datos necesarios para la elaboración de

resultados que permitió analizar la hipótesis y cómo también plantear la toma de acción ante la problemática existente por parte de la muestra en estudio.

1.4.3 Justificación metodológica

Esta investigación es de carácter metodológico, debido a que, para el desarrollo del estudio se utilizaron dos instrumentos elaborados por el investigador; los cuales se adecuaron a la problemática investigada y sirvieron para la respectiva recolección de datos; al ser estas demostradas que son válidos y confiables, como también puedan ser empleados para otras investigaciones o instituciones que deseen evaluar el nivel de comunicación interna y acción directiva dentro de su organización o la realización de nuevos estudios.

1.4.4 Justificación social

Esta investigación es de carácter social, ya que, los resultados obtenidos en este estudio fueron relevantes para los gerentes de proyecto, lo cual fomentará la toma de decisiones y ser de conciencia o guía para otras empresas con la misma problemática, actuando de forma preventiva para así contribuir a que en las empresas se desarrollen adecuados niveles de comunicación interna y que las acciones directivas sean eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa en su desarrollo.

Capítulo 2

Marco teórico

Análisis teórico referente a los estudios previos y la teoría de Leonardo Polo

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Latorre, Dousdebés, González y Vasco (2019) en su artículo científico: "Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo". La investigación tuvo como objetivo determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones públicas. El tipo de investigación fue un estudio cuantitativo, exploratorio y descriptivo. Para fines del estudio se aplicó un cuestionario a 1080 colaboradores de 48 empresas, concluyendo que: existe una satisfacción moderada con relación a la comunicación interna de la población en estudio, puesto que en los resultados descriptivos se manifiesta que el uso de canales de comunicación y cuanto más diversos sean puedan generar mayor apertura y facilidad a la hora de transferir una información. Esta investigación resalta a los medios, forma, apertura, control y evaluación como principios en las cuales se puede generar una comunicación efectiva, por ende, se considerarán para la formulación de indicadores.

Vivas y Saavedra (2019) en su artículo científico: "Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018". La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación interna y la gestión administrativa. El tipo de investigación usada fue básica y de diseño descriptivo, transversal. Para fines del estudio se aplicaron dos cuestionarios a 75 profesores. Se concluye que: La comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en un nivel estadístico de $r=,953$, en cuanto a los resultados descriptivos se menciona que la realidad de la comunicación es ineficaz en un 59% siendo la dimensión de equilibrio que hace énfasis a una necesidad de comunicarse de forma horizontal es la que presenta mayor relación con la gestión administrativa.

Romero, Herrera y Arias (2017) en su tesis: "Los estilos gerenciales, la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional en la empresa La Llanerita y CIA. Ltda." (tesis de posgrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Villavicencio, Colombia. La investigación tuvo como objetivo Analizar el impacto de la comunicación interna y los estilos

gerenciales en una empresa, para determinar su incidencia en el funcionamiento organizacional. El tipo de investigación usada fue cualitativo de enfoque exploratorio. Para fines del estudio se realizó una entrevista y aplicación de un cuestionario a 28 colaboradores, llegando a concluir que: existe relación entre la comunicación interna y los gerentes, porque se pone en evidencia que los procesos internos se han visto afectados por falta de una estructura comunicacional adecuada, lo cual corresponde a la dimensión de claridad donde se fundamenta una de las bases de la comunicación para que esta sea eficiente. Esta investigación permite orientar el estudio de la presente, sabiendo que se debe considerar algunos principios para desarrollar una adecuada comunicación interna, teniendo así información idónea para la discusión en base a los resultados encontrados.

García, Barradas y Gutiérrez (2016) en su artículo científico: "Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal". La investigación tuvo como objetivo identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes. El tipo de investigación usada fue descriptiva y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó un test, cuestionario y evaluación a 9 gerentes. Se concluye que: el conocimiento y desarrollo de las habilidades directivas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, se debe tomar en cuenta la dimensión de evaluación dado que el puesto no asegura que la comunicación interna se esté desarrollando de manera eficiente puesto que en la realidad de la población del estudio estas habilidades se encuentran en niveles bajo. Esta investigación permite desarrollar un perfecto escenario para su discusión con los resultados encontrados.

Con relación a los estudios y análisis internacionales compartidos, se desprende la primera conclusión cualitativa asociada al presente estudio; el análisis e impacto de la comunicación en las organizaciones ha ocupado un espacio importante dentro de la constante búsqueda de eficiencia y eficacia para tomar decisiones y llevar a cabo acciones concretas dentro de la organización. A nivel cognitivo, la comunicación ejerce una influencia dramática en el comportamiento y acción de las personas a quienes dirige y envía información.

En opinión del autor del presente estudio, el alcance desarrollado en esta investigación está alineado al objetivo y consta que, al margen de la industria o la cantidad de colaboradores en una organización, el equilibrio, la satisfacción, el éxito o el fracaso tienen una dependencia alta en la comunicación que se decida implementar e impactar sobre los individuos que trabajan dentro de una organización. De igual manera, es relevante destacar el rol de los procesos dentro

de las entidades donde se han realizado estos estudios, como se distingue en la lectura, procesos estructurados permiten que la comunicación e información fluyan de manera adecuada entre los individuos que conforman equipos dentro de las organizaciones.

2.1.2 Antecedentes nacionales

García (2019) en su tesis: "Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., periodo 2018" (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de comunicación interna en colaboradores de una empresa. El tipo de investigación usada fue descriptiva y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó un cuestionario a 50 colaboradores. Se concluye que: los colaboradores desarrollan un nivel de comunicación interna muy bajo equivalente al 40% y bajo en 34%, siendo así que los resultados descriptivos expresan que la comunicación interna es deficiente dado que no existe claridad, integración, equilibrio, moderación y evaluación de la comunicación entre los colaboradores y directivos. Esta investigación permite orientar y/o guiar el estudio de la presente, sabiendo que se debe considerar algunos principios para desarrollar una adecuada comunicación interna, formándose así un perfecto escenario para su discusión con los resultados encontrados, los cuales serán considerados en los indicadores.

Bermudez (2019) en su tesis: "Influencia de la comunicación interna en la imagen corporativa de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad metropolitana de Lima, año 2016" (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación interna en la imagen corporativa de una municipalidad. El tipo de investigación usada fue descriptivo correlacional y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó una encuesta a 110 colaboradores, llegando a concluir que: el 62.7% manifiesta una opinión negativa respecto a la moderación de la comunicación por que la información no llega de manera oportuna, Asimismo, el 64.5% no percibe una buena integración de la comunicación ya que sienten que no son escuchados por sus superiores. Esta investigación permite tener en cuenta los sustentos teóricos que se emplean para desarrollar los indicadores de la variable de tal manera profundizar en el problema a investigar.

Charry (2018) en su artículo científico: "La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público". Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo

establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional. El tipo de investigación usada fue básica y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó dos cuestionarios a 200 colaboradores. Concluyendo así que: existe una correlación significativa positiva muy fuerte de $r=,959$ entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, lo cual hace referencia que el 56.5% corresponde a una comunicación interna ineficaz. Esta investigación permite desarrollar un perfecto escenario para su discusión con los resultados encontrados.

Guerra (2017) en su tesis: "Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016" (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna. El tipo de investigación usada fue básica de nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó dos cuestionarios a 90 directivos. Concluyendo que: las variables se relacionan de manera significativa siendo estas habilidades directivas y comunicación interna, con un coeficiente de correlación de $r=,442$ y $p=,000$, siendo la situación actual 63% media en habilidades directivas y 61% regular en comunicación interna. Esta investigación forma un perfecto escenario para su discusión con los resultados encontrados en el presente estudio.

Gonzales (2017) en su tesis: "La comunicación organizacional y su influencia en la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco 2017" (tesis de posgrado). Universidad de Huánuco. Huánuco, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva. El tipo de investigación usada fue descriptivo correlacional y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicó un cuestionario a 229 colaboradores. concluyendo así que: existe incidencia directa entre las variables comunicación interna y la gestión directiva, dicha incidencia tiene una relación baja según el resultado estadístico de ,363 siendo la situación actual que las variables se manifiestan en un nivel regular en la población de estudio. Esta investigación permite desarrollar un perfecto escenario para su discusión con los resultados encontrados.

Ayala (2017) en su tesis: "Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016" (tesis de posgrado). Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades

directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna. El tipo de investigación usada fue básica y de diseño no experimental. Para fines del estudio se aplicaron tres cuestionarios a 333 docentes. Concluyendo así que: existe influencia de las habilidades directivas en el nivel de comunicación interna siendo esta equivalente al 21,7% / ,217 Naglekerke. Esta investigación demuestra que la variable comunicación interna se puede evaluar con muchas otras variables distintas, por ello se ajusta a las intenciones de la investigación de relacionar con las acciones directivas y encontrar o contrastar nuevos hallazgos en base a los resultados obtenidos.

Ostos (2016) en su artículo científico “Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima” tuvo por objetivo establecer la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. Bajo una metodología de corte transversal, correlacional, cuantitativa y no experimental, con una muestra conformada por 224 colaboradores a los cuales se les aplicó un cuestionario para el recojo de datos. Los principales resultados revelan que el 45,09% considera que las reuniones informativas permiten conocer los proyectos, el 74,55% considera que los gerentes no emplean palabras que sean comprensibles para ellos, el 59,82% consideran que los canales de comunicación no son los adecuados, el 50% considera que los valores organizacionales no son transmitidos. Conclusión: se establece que existe relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa, lo cual permite mencionar que una adecuada gestión permite que los proyectos organizacionales se lleven a cabo.

Basado en la realidad nacional, se distinguen acápites diferenciadores con las investigaciones mostradas y realizadas fuera del territorio peruano. En principio, porque carecen de equilibrio, moderación, claridad y objetividad. Tomando como base el índice de informalidad, formación y realidad socioeconómica del Perú, es importante notar (adelantando conclusiones e información relevante para que el presente estudio trascienda hacia la acción de personas, en línea a la dirección) que deben ejecutarse acciones para promover el conocimiento sobre los ejes o variables que influyen sobre la comunicación y, finalmente, que conducen hacia la acción de personas. Se ha tomado un análisis que recoge, no solo, información de la capital, sino que, además, se tomó en cuenta estudios del interior del país; a manera de enriquecer y profundizar que las realidades, mitos, formas y procedimientos cuentan con lógicas comunes o patrones donde, a conciencia, se pueden implementar estrategias que crucen esas vertientes y finalmente conseguir el objetivo correcto a través de la comunicación para, finalmente, ejecutar

eficazmente la toma de decisiones. Sea de realidad internacional o nacional, se evidencia que existen esfuerzos por comprender y analizar cuáles son los aspectos fundamentales que conducen a ejecutar correctamente el ejercicio de comunicación dentro de las empresas y organizaciones.

2.2.Bases teóricas.

2.2.1 La gestión directiva desde la antropología de la acción directiva

Actualmente, bajo la perspectiva que se analice, la sociedad se ha focalizado en procesos que están a la vanguardia, sobre todo en el sector empresarial, donde el foco se concentra en los certificados de calidad y en nuevos logros en tecnología que le posibilitan una mejora en sus niveles de productividad. En esta línea, se han concentrado en la tecnología y, en las actividades productivas, no obstante, en relación a la dirección, se ha apartado a las actividades productivas de los valores, es así como, se ha dejado de lado el hecho que una empresa está conformada por seres humanos, individuos que son la razón de ser de cualquier empresa, decidiendo en las acciones de otro y buscando satisfacer a otros para, de este modo, lograr diversos objetivos. Lo que llevan a cabo Polo y Llano (1997) es generar un nuevo modelo acerca de la empresa, de la persona, de la ética, de las virtudes, de los objetivos tangibles y de la normativa (siendo los tres componentes que conforman el dinamismo de cada individuo).

En este orden de ideas, el conocimiento más relevante para un directivo lo constituye la antropología Polo y Llano (1997) “el directivo debe saber quién es el hombre y cómo debe obrar de acuerdo con su ser para poder tomar las mejores decisiones” (p.13), debido a que, tanto el aspecto económico, sociológico, jurídico y otras ciencias sociales poseen como pilar la persona. En consecuencia, el directivo tiene la necesidad de conocer acerca del individuo y cómo debe actuar según su ser para una mejor elección. Diversas de las conductas descritas hasta el momento, poseen actualmente un sendero diferente al planteado en esta presentación, dado que, no priorizan al ser humano como objetivo final, esto es, en varias entidades el fin continúa constituyendo la utilidad monetaria y la ganancia de los miembros del directorio; y solamente se han percatado que la vía idónea para alcanzarlas es el trabajador. Dicha perspectiva, aun siendo más humanista respecto a otras más técnicas, no se aleja de ser poco eficiente, ya que solo se considera, cuando resulta conveniente, que el “enfoque humano” promueve mejores niveles de productividad, ganancia, satisfacción de los trabajadores, entre

otros. Pero no existe una verdadera preocupación por el ser humano detrás del trabajador, quien continúa considerándose como un medio y no como un objetivo. En tanto que, los objetivos y las vías para alcanzarlos, no se subsanen, la vía continuará siendo siempre el mismo. En otras palabras, el punto se encuentra en descubrir y tener la convicción que el objetivo es siempre el individuo, y que el resto son vías para contribuir a su crecimiento: “el management” hace referencia a la persona y cada empresa es una entidad donde se aprende y se enseña, por lo que, la formación y el crecimiento deberían realizarse en cada nivel, incluyendo a las personas, sus valores y perfeccionamiento. No cabe duda que, esta perspectiva humanista de la dirección proporcionará mejores efectos en las empresas, pero sólo se producirá como resultado del logro del fin humano y no buscándolo como sólo una meta.

Además, Polo y Llano (1997) precisan que lo más riesgoso en cualquier entidad es “la iniciativa, porque es el único que aporta... puesto que es “matar” al ser humano y eliminar cualquier destello de efusividad” (p.15) En este sentido, eliminar la habilidad de iniciativa, de creación e innovación de los individuos, es matarle en sí mismo, puesto que por inercia este busca aportar. El ser humano es además efusivo, dando todo de su parte. Lo anterior se puede identificar en el régimen socialista, donde preservar el status quo es prioritario del Estado. A través de una falacia y el temor que pretende eliminar a la persona y matar cualquier indicio de efusividad. La preservación del status quo es actualmente a lo que aspira o la representación psicológica más generalizada del “no cambiemos” preservemos lo que existe, ya que cualquier modificación resulta peor. La eliminación de la esperanza induce al ser humano en la desgracia. De modo que, el directivo que no propicia la habilidad creativa de la persona están acabando con ella. Quien exige que las cosas se realicen como él dice porque así se han realizado siempre, coloca a las personas en un juego de “suma cero” sumido en la desesperanza. Por lo que, en las diversas consideraciones de la perspectiva humanista está la protección y promoción de la creación o innovación en la persona.

Considerando el punto anterior, uno de los mayores retos que se enfrenta en la actualidad es la globalización, la creación de valor y la generación de beneficios empresariales y económicos a través de la implementación de proyectos. Resulta clave, conforme a las apreciaciones de Polo y Llano, que, dentro del ejercicio sano de concretar correctamente la acción directiva exista la creación, la innovación de procesos y la posibilidad de generar nuevas y diferentes alternativas para lograr objetivos específicos. Es en dicha ejecución del espacio de innovación (hoy demostrado a través de las reflexiones sobre agilidad propuestas y promulgadas por grandes e

importantes firmas de consultoría en el mundo) donde se cuestionan los procesos actuales, las formas vigentes e inicia la vorágine de libre pensamiento, disrupción, abrazo al error y capacidad de adaptación constante para lograr los objetivos estratégicos asociados a la empresa y la persona.

El concepto de individuo antropológico de Polo

Hasta el momento se han realizado intentos por poner en evidencia la relevancia del humanismo en el directivo, argumentándose que el mencionado humanismo sólo se puede conseguir obteniendo un profundo saber antropológico. Por lo que, es hora de describir el concepto del individuo antropológico de Leonardo Polo y Llano, y, además, cabe señalar que, no es fin de la exposición, ni del presente estudio, llevar a profundidad la antropología del ser humano. Además, resulta necesario señalar que, se dejará de lado diversas cuestiones y descubrimientos sorprendentes de su estudio que no están directamente asociadas a la investigación actual, dejando en claro el enorme valor y su aporte a la sociedad. No obstante, si bien realizar una investigación exhaustiva no es el fin del estudio, sino lo que se pretende describir son ciertas cuestiones básicas, pero decisivas para comprender de una mejor manera lo que se ha señalado como el fin de la acción directiva: “apoyar y desarrollar”. Esto es, se desea señalar ciertas líneas base de la antropología de Polo, así como dilucidar ciertas definiciones que promoverán la lectura en lo que queda del estudio. Basado en lo anterior, precisamos el ámbito donde se extrae la riqueza y profundidad del trabajo de Polo conforme a este estudio.

En primer lugar, lo que hay que conocer, para realizar el estudio y para una mejor comprensión del individuo, es que éste es un sistema con cierta complejidad en el que todo está asociado. Comprenderlo utilizando el método de análisis resultaría en un reduccionismo. Por lo que, la metodología correcta para investigarlo es el sistémico. El referido método posibilita no solo identificar las distintas dimensiones humanas sino, fundamentalmente, identificar la interrelación entre ellas. Dicho método resulta indispensable, ya que, el individuo es una unidad y lo que le afecta en una dimensión incide en las demás. De modo que, no tomar en cuenta la asociación de unidad de su naturaleza resultaría una grave equivocación en su comprensión. Polo y Llano (1997) señalan que “el hombre es un sistema complejo interrelacionado y para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico, se requiere el método sistémico” (p.16). El estudio incluye ciertas cuestiones y no considera otras para su análisis. Aquí se señala la reducción principal, ya que en el ser humano todo es adecuado.

El método sistémico según Polo y Llano (1997) es ideal “porque es capaz de estudiar sistemas complejos e interrelacionados como lo es el hombre. Ayuda a ver el todo y a conocer los efectos secundarios que se dan cuando se altera una parte” (p.16). Lo cual no implica que, el método analítico no sirva, sino que, resulta también necesario dado que la persona no podría comprender en su totalidad las cosas y menos los sistemas complejos si antes de ello no identifica sus partes. Debido a ello, el desafío se encuentra en utilizar un estudio para la comprensión adecuada de las partes, y después utilizar la síntesis para poder ver cómo se asocian estas con lo demás. Las dimensiones del ser humano siempre son duales y poseen jerarquía. Por lo que comprender dichas asociaciones y su jerarquía conlleva a decidir de mejor manera; a determinar de modo correcto las vías y los fines; a someter lo inferior, a dar prioridad a lo más fundamental y lo menos dentro del actuar humano y del individuo mismo.

La segunda cuestión a considerar es identificar y aceptar el inicio y destino de la persona, que son de naturaleza divina ya que todo está en función de la seriedad con el que la persona se tome a sí misma. Si acepta su naturaleza espiritual, le estaría concediendo su valor hegemónico. Para comprender la perspectiva antropológica de Polo y Llano, es necesario aceptar la naturaleza originaria de la persona, ya que, la veracidad de una proposición antropológica sólo resulta posible si no está en función de su aceptación. La veracidad de todo está en función de lo que en verdad son, no de la aceptación que se le otorgue no por el acuerdo al que se concluya.

En consecuencia, si el individuo posee esta dimensión espiritual, debe ser tomado en cuenta. No hacerlo por convención o porque se piense que es “políticamente correcto” constituiría una falta a la verdad, lo cual sucede con las doctrinas antropológicas que no son verídicas, ideología o la denominación que se le otorgue. Si la persona se ve a sí misma de una forma falsa, está convirtiendo la falsedad en verdad. De modo que, si acepta que la persona es creada por Dios, en consecuencia, resulta necesario tener a Dios como el inicio y fin de cualquier estudio antropológico. No considerarlo, resultaría una superficialidad en el análisis. Inclusive convertiría al estudio en inconsistente. Ya que no sería capaz de resolver con profundidad a las interrogantes de la persona ¿De dónde provengo? ¿Hacia dónde me dirijo?

La tercera cuestión que se aborda en la antropología de la acción directiva de Polo y Llano, es la diferencia entre el ser humano o acción de ser y su esencia, según Polo y Llano (1997) “La persona humana es acto y todo lo que se encuentra en la esencia es potencia” (p.16). En este sentido, es identificar la jerarquía de cada uno para que lo inferior se someta a lo superior, y

que lo superior posibilite el desarrollo de lo inferior. Dentro de esta dualidad, lo inferior representa la esencia y lo superior es el acto de ser o la persona humana. Identificar esta jerarquía resulta necesario en el descubrimiento de la vía de perfeccionamiento de la persona.

“Ayudar a desarrollarse” solo posee significado si se conoce cómo apoyar y hacia dónde desarrollar. “Hacia dónde desarrollarse”, dentro de la dirección de los individuos, es el desarrollo de las potencias de la esencia de acuerdo a la acción de ser que es el individuo. En consecuencia, se visualiza con claridad que el accionar en educación y dirección se llevan a cabo a nivel de esencia humana considerando la acción de ser personal, Esto es, en último caso, tiene como fin el desarrollo de hábitos que mejoren la inteligencia y virtudes que mejoren la voluntad, cultivando, de este modo, la personalidad a nivel de yo o cúspide de la esencia humana; siempre que estos avancen consideren el ser personal e irrepetible que todos son y que están llamados a ser. La esencia resulta inferior a la acción de la persona, ya que, la esencia del ser humano será potencial cuando sea diferente del individuo y, a su vez, depende de él. La primera es potencia y la segunda es acto. Por lo que, el acto de ser posee una mayor unidad que la esencia.

El ser humano es acto y todo lo que está en la esencia resulta potencia y es que, la diferencia real entre el acto de ser y la esencia, es la diferenciación entre el acto y la potencia. De modo que, la esencia resulta inferior y diferente del acto de ser, aunque la primer es potencia de la segunda. Polo y Llano (1997) aclaran que dicha diferenciación real difiere dentro del universo que, dentro de la persona, esto es, hay diversos actos de ser y diversas esencias y que la persona se debe analizar como diferente al resto del universo. Si el acto de ser es primero y la esencia varía de acuerdo a él, se pueden entender el acto de ser como la guía para apoyar en el desarrollo del ser. Cuanto más afines sean la esencia y el acto de ser de cada persona, más se podría señalar que esa persona se está perfeccionando. El mayor objetivo en la vida de todas las personas es alinear sus potencias al acto del ser humano. La mencionada alineación se obtiene con los hábitos de inteligencia, con virtudes para la voluntad y con el crecimiento de la personalidad.

El perfeccionamiento de nivel inferior posee sentido de acuerdo al superior, y debe estar dirigido hacia él. De tal modo que, si el objetivo es el individuo, en consecuencia, resulta necesario conocerlo a profundidad.

El individuo es el ser que posee más dignidad entre los demás, es un ser con libertad y propenso a la felicidad. Es único, irrepetible y creado de manera directa por Dios a su imagen y semejanza. Con distinción a la naturaleza del cuerpo humano, en la que el inicio son los progenitores biológicos, y de la esencia no material, que posee diversos maestros, el individuo es creación única de Dios. En otras palabras, Dios realiza un molde y lo rompe con cada individuo. En consecuencia, cada individuo resulta una novedad. Reconocer ello lleva a reconocer que cada uno fue creado con una vocación determinada, y que conseguirla es el motivo del perfeccionamiento humano. Esto es, no hay creación que se realice aleatoriamente o sin ninguna intención y con un propósito. Descubrir y vivir de acuerdo a ese objetivo es alcanzar la felicidad.

El análisis del acto de ser personal o del individuo y sus dimensiones internas a las que Polo denomina trascendentes, son la cúspide de sus innovaciones en antropología trascendental, ya que, señala que la persona no solo es naturaleza, sino, además, persona y la persona alude al ser. El ser humano es una persona. La persona es el quién o cada uno. Por el contrario, la naturaleza humana es lo común. Todas las personas pertenecemos a la misma naturaleza, pero no todos somos el mismo individuo. En realidad, la denominación de “persona” no debe ser usado como una denominación común para hacer referencia a los demás de manera general, porque esto sugiere una generalidad que no implica lo singular de cada quien. En resultado, lo que pertenece a cada persona es su característica singular, es decir, es única e irrepetible y por ello no cabe generalidad que desvirtúe la denominación con que se le asigna.

De acuerdo a lo señalado, el orden de jerarquía, de menor a mayor relevancia de la persona es la siguiente: naturaleza humana (a la que Polo además denomina “vida recibida”) con sus funciones vegetativas, de motricidad y potencias sensibles; esencia del ser humano (además denominada por él “vida añadida”) con las potencias de orden superior de la inteligencia y la voluntad y el meollo de la esencia, yo o alma, a la que además incluye el hábito innato que las tradiciones medievales denominaron sindéresis, sobre del cual se encuentran los hábitos innatos de los comienzos y de la sabiduría; y en último lugar, en la cúspide de la persona, en el acto de ser, se ubica el ser humano (a la que se le puede denominar “vida personal”), con sus cuatro trascendentales: co-existencia, libertad individual, conocer individual y amar individual.

El acto de ser es una novedad, por ello, comprender el individuo en general no es adecuado ¿Se puede realizar? Sí, no obstante, por necesidades lingüísticas. En estricto, cada individuo no se

puede reducir, por lo que, no es suficiente una noción general ni universal, sino se tendría que llamar la persona “fulano” a persona “mengano”, “fulano” y “mengano” señalan la radicalidad del individuo. En realidad, debido a las bajas posibilidades de que cada persona exista, Polo y Llano (1997) señala que cada individuo es el ser con mayor probabilidad. Lo cual se manifiesta en las bajas probabilidades de existir de cada padre, más las bajas posibilidades de que se llegaran a conocer, junto con las pequeñas probabilidades de que sólo un espermatozoide (de los millones que existían) fecundara el óvulo, entre otros. Al término de todas estas imposibilidades se asoma un nuevo ser, sólo uno y sólo él por lo que queda de la eternidad. Esta baja probabilidad de la persona hace, al mismo tiempo, que resulte una novedad, esto es, su efusividad y novedad es algo que la conforma desde el inicio de su existencia ya que, lo novedoso es una de los atributos inherentes a la condición del ser humano.

El ser estable no es un atributo humano. Debido a ello que lo más característico de la persona es la novedad. Pero dicha novedad no es fija, sino que se desarrolla. Los postulados polianos señalan que la “Persona” no implica el “todo” humano, esto es, el cuerpo, sus funciones y facultades, en adición al alma y sus potencias no materiales, sino la más radical de cada persona, la acción de ser humano. Adicionalmente, cuando se trata de individuos, existen tantas acciones de ser como personas creadas. Lo cual conlleva de forma no variable a que cada individuo resulta un proyecto diferente, que resulta novedoso y que, en consecuencia, no hay una manera de brindar educación ni de direccionar que se utilice de la misma forma para todos. A pesar que la naturaleza de las personas sea compartida y la esencia de las personas posee unas tipologías en común, por las que podría existir pautas a modo general de educación y dirección para todos, en última instancia cada vocación resulta única. En consecuencia, se podría argumentar que la única regla general en relación, es que cada quien constituye una regla particular, esto es, que a cada quien hay que apoyar en su crecimiento de acuerdo cada quien esté llamado.

En relación a la persona humana, Polo realiza el descubrimiento de los cuatro trascendentales que la constituyen. De manera ascendente, a modo jerárquico son: co - existencia, así como la libertad, conocer y amar individual. Al comienzo, parece ser que además la diferencia del ser personal es común, ya que, si un individuo no contara con estas dimensiones radicales no sería un ser humano. No obstante, seguidamente, hay que adicionar que cada quien es una coexistencia, así como una libertad, conocimiento y amar individual diferente. Ello no se estudia a profundidad, sin embargo, se puede señalar que, en este punto se origina el desarrollo sin restricciones del individuo. La co-existencia es la asociación individual a las demás personas

no creadas y creadas, la libertad individual es la iniciación sin restricción al área atópica de la mayor amplitud, en estricto, a Dios, el conocer individual es el norte de la libertad, su objetivo es saber la verdad divina y el amar individual, lo que más realizan las personas, posee como referencia a los distintos individuos divinos, en él se realiza la unidad de vida.

Acción directiva

En esta sección se realiza un análisis de las acciones directivas. Por lo cual, se estudia, en primer lugar, el concepto de acción humana y, en segunda instancia, se realiza un estudio profundo de dos de las vías y un fin determinado de la acción directiva. En relación a la acción humana, una de las cuestiones más relevantes es resaltar su carácter inmanente. Esto es, cada acción humana posee un efecto intrínseco en el individuo que lo realiza. No existen acciones de carácter neutro o que resulten sin importancia. Todo accionar construye o moldea de forma intrínseca a la persona. De modo que, toda acción buena mejora al individuo y las malas acciones lo pervierte. Por otro lado, respecto a las vías y fin, es relevante señalar que la intención no es acabar de forma completa todas las vías y fines de dichas acciones, ni disminuirlos a lo que se trata en este apartado. El propósito es solamente, realizar un análisis profundo del dirigir sino como el accionar de ello se confrontan de forma continua con el ser humano.

Las vías que se plantean son: ordenar y obedecer y la prudencia. El propósito que se plantea es el apoyar a desarrollar. Esto es, lo que se desea fundamentar es que si el que imparte la dirección no sabe ordenar y obedecer y no posee la virtud de la prudencia, no existen los requisitos necesarios para alcanzar su finalidad que es apoyar al desarrollo de las demás personas.

Es importante destacar que esta sección “acción directiva” ha sido analizada y estudiada con mayor hincapié en los próximos apartados, ya que, es un aspecto de suma importancia para la investigación por allí se centra la problemática a estudiar.

Acción humana

Se denomina acción humana a la acción que no hace alusión a objetos o a seres humanos, sino que obligatoriamente alude a la persona humana, lo cual implica que, la acción de dirigir es diferente de la acción de realizar cualquier ciencia. Dado que, en el primer caso la acción se

direcciona de forma exclusiva a la persona humana, ya que, para comprender cualquier acción humana resulta como prioridad saber su propósito, a partir de ella se juzga posteriormente sus atributos, idoneidad, calor, entre otros. Disociar la actividad de su objetivo, implica desnaturalizar la acción en sí. Así, el acto de alimentarse solo por satisfacción y no por nutrición, significa desnaturalizar la acción de alimentación.

Cuando se posee claridad sobre el propósito de la acción, resulta más viable diferenciar y jerarquizar las vías para mejorar la toma de decisiones. Debido a ello, resulta relevante precisar que, la acción educativa y directiva posee como propósito apoyar el crecimiento del resto. Esto es, una acción entre los individuos y con la finalidad de perfeccionarlos. En realidad, si no se tuviera un propósito y no se realizará de manera libre no podría ser concebida como acción humana ya que, toda acción humana posee un sentido final, sin ello, no se realizarían las acciones humanas, además de poseer un propósito definido, hay que recordar a Leonardo Polo cuando señala que, hay que transformar la mayor parte de los propósitos en vías, y esto, con el fin de que solo existan pocas finalidades, pero relevantes.

Es parte del ser humano de acción producir novedad. Lo determina en el hecho de no conformarse con lo proyectado. El directivo de una empresa se encuentra en la búsqueda de nuevas vías, nuevas respuestas, nuevas probabilidades de lograr sus objetivos. Dicha búsqueda de forma permanente de nuevas maneras para apoyar de una forma mejor a las demás personas, ofrece un sentido moral a la acción. Esto es, no asumir con toda la responsabilidad, dicho deber, lleva a una falta a la ética. Producir novedad es modificar la dirección de los objetos, y redirigir los objetos posee una implicación moral que lleva una obligación enorme. En consecuencia, la persona de acción tiene que desarrollarse de forma constante para que realmente identifique mejores maneras de efectuar su actividad ya que, descuidar la educación, cultura o la información que le compete a cada uno (descuidar el conocimiento) es una falla ética, una suerte de ignorancia culpable, debido a que, de esa forma la persona se vuelve menos capaz de acción.

Comprender ello sugiere comprender la gran importancia de la acción que se realiza. La formación permanente tiene que ser un pilar para quien dirige y educa. Tiene que poseer la capacitación necesaria para realizarlo o producirá un perjuicio moral, lo cual implica que no solo se impedirá ofrecer un apoyo correcto, sino que la persona misma se perjudicará. Por otro lado, las acciones humanas poseen un elemento prudencial, ya que, no hay acción humana repetida, esto es, la acción siempre posee una perspectiva de novedad dado que, todas las

acciones humanas poseen un su inicio, un conflicto no-operativo, debido a que, el agente que la realizar es un ser humano, siempre existe en su acción cierto grado de novedad en relación a las acciones anteriores. En consecuencia, existirá un germen de novedad que debe ser iluminado por la prudencia. No obstante, la acción no solo es una perspectiva prudencial, además es una decisión de forma voluntaria y realización, pues la acción posee un carácter activo. Aunque resulta complicado hacer referencia a las decisiones sin acciones, es cierto que existen acciones que poseen un carácter menos activo y otras más activo. De modo que, una actividad asociada a tomar una decisión sobre el presupuesto anual, frente a otra como organizar a los empleados de producción. Ambas necesitarán de la prudencia en la decisión, sin embargo, la segunda poseería un mayor elemento activo o de implementación dado que, la acción humana no es igual a decidir, ya que, si se confirmase esa equivalencia se estaría dejando de lado la parte de la acción humana que se asocia con la implementación.

No obstante, es cierto que, sin disminuir la acción a la decisión, la decisión posee un rol importante en la acción. Leonardo Polo (2012), en su texto “Filosofía y Economía”, diferencia cuatro elementos que las acciones humanas conllevan: el propósito, la razón, el hacer y el saber. El propósito hace referencia al fin de lo que se desea con la acción. La razón alude a los motivos o impulsos que se poseen para alcanzar dicha finalidad. Con el hacer se asocian las vías y procesos, esto es, la acción por sí misma. Y, finalmente, el saber se refiere al meollo de la acción, esto es, con la obtención de conocimientos requeridos para poder realizar la mencionada acción. Con estos componentes se ve de forma clara, que la clase de acción a la que alude no es una que use la razón teórica sino la práctica, ya que, la razón práctica es una realidad y es viable en el área de la acción. La razón práctica significa razón directiva, en otras palabras, la razón práctica en comparación a la práctica, no se logra como una verdad universal e inmutable. Sino que, la razón práctica que se llega a su máximo en la prudencia, alude al aquí y ahora, de modo que, siempre se puede corregir y mejorar.

La racionalidad de la práctica está constituida por su corregibilidad. La razón teórica no es corregible, sino se demuestra y resulta necesaria, sin embargo, la razón práctica es recta solo si se puede corregir. Se constituye en la práctica humana el hecho de cometer errores y aprender de los errores, de modo que, la persona consigue una actuación correcta debido a la manera de corrección, lo adecuado es lo que se corrige; en la primera oportunidad no se realiza. Impartir educación y direccionar, al ser una acción de la razón práctica, implican que son praxis. Existen acciones humanas que son praxis, debido a que son operaciones vitales, esto es, acciones que

poseen una finalidad cuando se logran pero que no concluyen, sino que siempre hay una posibilidad que se dirijan hacia algo más.

La acción directiva es una praxis debido a que, su propósito se encuentra en la acción misma de impartir y delegar actividades, y dado que, no concluyen en un instante determinado, sino que existe una probabilidad de que puedan ir más allá. Esto es, no se puede decir que, se ha finalizado la, sino que, solo se puede señalar que, se está dirigiendo. Son acciones que se llevan a cabo en el presente y que nunca finalizan, y sólo en tanto que, se están ejecutando es cuando están logrando su finalidad. Las praxis son acciones que finalizan en un instante, pero por motivo del individuo, no por ellas mismas. Pues si su objetivo se lleva a cabo en cuanto se ejecutan, la dinámica es irrestricta, no posee limitación intrínseca. Se diferencia de la poíesis, que su acción no es finalidad, sino que es vía para alcanzar una finalidad que es lo que se genera.

La comprensión de la realidad humana

De hecho, que, direccionar una empresa implica convertirla en rentable y sustentable a través del tiempo. Sin embargo, no debe dejar de lado que direccionar es, por encima de todo, gobernar a los individuos. La mezcla entre la rendición de cuentas de los números y de la información cualitativa que aluden a los individuos; entre lo que el directivo conoce que es vía y lo que es la finalidad se le examine, por el contrario; o el poseer la habilidad para que resulte sin tomar en cuenta lo relevante, se presenta como un dilema y un gran desafío para cualquier directivo. El conflicto ético del directivo consiste en coordinar en la atención colocada en el individuo. Se mencionará: sin rentabilidad no existe nada y las personas se quedarán sin trabajo, lo cual es correcto, sin embargo, se debe tomar en cuenta que lo que se requiere es buscar el desarrollo de cada individuo de la entidad y no el beneficio en sí mismo o por la nueva rentabilidad de alguien. Y ese pensamiento es propio de los altos directivos.

No obstante, el directivo debe tener en cuenta que, al margen de las preocupaciones que posea, de los conflictos que debe resolver o de los planes que debe ejecutar, no debe perder la perspectiva del punto central de su tarea que es el desarrollo de sus trabajadores, siendo lo que transforma la acción directiva y educativa en una actividad en esencia magnánima, debido a que, el interés estará siempre sobre la toma de medidas requeridas para lograr que las personas carezcan. Tendrá la capacidad de adoptar decisiones con apariencia de ser opuestas al

rendimiento económico, en el corto plazo de la entidad, dado que, tendrá claro que con el crecimiento de las personas el futuro traerá expectativas más altas (Selles, 2010, p.200).

Los miedos del directivo

Existen tres clases de actividades directivas que fomenten un adecuado gobierno de persona, estarían dentro de los procedimientos de diagnóstico, decisión y mando, procesos que incluyen un conjunto de valores y virtudes que en el instante de la interacción impactarán en el exterior y en el interior del propio individuo que los realiza como sobre los que se ejerce la dirección, en el caso del diagnóstico de la circunstancia que le corresponde entender al directivo es relevante que practiquen la objetividad y la humildad, para tratar a decisión le corresponde la operatividad de dos virtudes como la magnanimidad (con el afán de logro) y la audacia (con la capacidad de riesgo) y respecto al mando propio, resulta indispensable ejecutar 5 cualidades: el autodomínio, la constancia en el esfuerzo, la fortaleza ante las adversidades, la confianza en los otros y la lealtad. (Llano C. , Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI, 2002)

Gobernar a las personas es lo más valorable dentro de la sistema de la sociedad, se observa la relevancia del desarrollo integral para que se pueda convivir bajo la óptica subjetiva de la labor que se realiza y lo trascendente del mismo, por encima de todo se debe tomar en cuenta que el fin de las acciones como líderes será siempre buscar el bienestar de las personas, en esta línea, las dimensiones del ser humano que gobierna deberían ponerse en contexto y realizar un análisis de cada uno en detalle, a fin de gobernar de forma adecuada, la cual no es una actividad fácil ni rápida, requiere tiempo, dedicación y sacrificio.

Un directivo enfocado por su persona, asume la obligación de conocerse a sí mismo, lo cual resulta una actividad difícil, necesita cierto esfuerzo, empeño, habilidad crítica, para observar y analizar estos atributos son propios de los individuos reflexivos, surgen cuando se presta atención a sí mismo en comparación con los demás, llamado por Leonardo Polo como intersubjetividad que incluye como se es en ese instante y el desear conocerse implica una acción libre, por lo tanto, una acción ética, de este modo, se vuelve atractiva saber los defectos para corregirlos y en ese esfuerzo alcanzan autenticidad, ya que frente a los errores se corrige, de modo que, no solo hay interés personal sino con actitudes de inicio, de identificación de los demás, labor en el grupo para la resolución de conflictos sin diferenciación de edad, sexo,

religión, condición económica, entre otros, buscando la lógica de vida, las ventajas de convivir y el respeto a la variedad cultural.

Como el ser es antes que el realizar, y el ser se genera respecto a los demás, el directivo, por lo tanto, se convierte en paradigma para sus gobernados, ya que, la verdadera autoridad, en cualquier campo de la tarea humana, no es un mandato despótico, sino prestigio de carácter moral que está en función del ejemplo, se origina del prestigio ético que cada uno posea y de ejemplo en el comportamiento, el “orden y mando”, desprestigia cuando el comportamiento del que dirige cae en inconsistencia. Debido a ello, se requiere aprender a conocer de forma constante, y el directivo no puede dejar de lado la gran responsabilidad debido a que, mejorará conforme los actos sean buenos, colocando las vías para alcanzarlo de modo que afirme el en demás la imaginación, creatividad, innovación, con la utilización adecuada de sus habilidades, aptos para dirigir sus tareas y la vida misma con la libertad de forma responsable que garantice el crecimiento del a cultura y las sociedades.

Mejorar en la realización de actividades del directivo, proximidad, tratamiento, una vida activa ya que gestionar datos y por encima de todo a las personas, exige acciones determinadas y concretas. Los directores correctos son reflexivos, conocen cómo aprender de las propias vivencias, buscan diversas posibilidades y poseen la capacidad de rectificar e implementar una táctica alternativa, si no produce efecto la que están utilizando, tomando en cuenta la unidad y síntesis para elegir, mejoras que lo posesiona, además en la buena utilización de las tecnologías que existen, sin convertirse en un signo de deshumanización sino debe ceñirse al servicio de las personas y al de su beneficio (Scalzo & Garcia-Alvarez, 2018).

Posteriormente, para poseer resulta indispensable haber laborado y cultivado el propio ser y realizar en el alcance del perfeccionamiento de sí mismo, el posee viene por añadidura, efecto de buenas acciones, de virtudes experimentadas con heroísmo y felicidad, ejercer dominio sobre las imperfecciones y optar por poseer proyectos llenos de vida, como ser más efectivo en la labor directivo y/o docente, pudiendo conllevar a la perfección, asumiendo el querer las obligaciones de uno mismo con un gran compromiso que llevan a dejar de lado la pereza y dedicar tiempo y voluntad de formar, ya que la labor de formar y dar educación necesita disciplina, método, insistencia, resistencia, espiritual más que física, de este modo, se forma para obtener personas que saben cómo dominarse, sin inestabilidad en las actividades y sin vacíos prácticos que abandonan a medio hacer los trabajos, y obtengan no solo el éxitos, el cual

también incide en la familia y sociedad, sino además la compensación económica por la labor bien ejercida con conciencia de la responsabilidad que es abnegación que indudablemente brinda alegría, una vida alcanzada.

Por otro lado, de acuerdo a Scalzo y García-Alvarez, (2018) un director que no se esfuerce por ser buena persona, está destinado a fracasar como director, si un director miente para adquirir beneficios, puede que de forma técnica logre sus objetivos, pero de manera práctica empeora. De este modo, la identificación de la naturaleza propia del directivo sugiere aceptar el carácter superior de la teoría normativa para un entendimiento más realista de la vida de las organizaciones y su apoyo al crecimiento humano y social.

La ética en el proceso de gobernar o dirigir

La acción que más resalta en el directivo es direccionar. En estricto, dirigir es sólo direccionar a las personas libres y no a animales o a esclavos. De este modo, existen dos componentes relevantes en la dirección. Por una parte, el mandato que es enviado por el directivo y, por otro, la habilidad de creación del trabajador en cumplir mandato dirigido. La denominación de ética deviene del vocablo griego *ethos*, el cual es equivalente a morada o espacio. Actualmente, la ética se conceptualiza como la disciplina filosófica que analiza la conducta moral del individuo en la sociedad. En consecuencia, una rama de la filosofía, teniendo como estudio la moral, siendo parte del ser humano como ser social. De dicha asociación, surge la creencia y su tema se entiende que la ética es la teoría de la moral, teniendo la definición de un sistema de opiniones, representaciones, normativas y valoraciones acerca de regular el comportamiento de las personas que viven en sociedad y frente a una circunstancia específica.

Siempre que el directivo experimente la ética a partir de su personal, desde sí mismo podrá fomentar gozosa y de forma eficaz el individuo de quienes poseen la responsabilidad. Esto implica que, todo directivo por su ser, se vuelve responsable, desarrollar al demostrar lo que es, puede desarrollar y alcanzar la excelencia. Considera el hecho de gobernar como vocación y como forma de vivir, se compromete a dar de sí mismo todo su valor, manifestado en su accionar ético; y, cuando se observa un actuar ético, da como resultado que sea paradigma de actuar individual y profesional.

Por lo tanto, quien no es ético, como lo señalan Polo y Llano (1997), cae en la mentira y generará miedo a las personas que le rodean, en especial, a los más cercanos y el miedo y la mentira quiebran la vida social, apartan a las personas, no permiten la confianza y si la mentira se hace parte de uno, no se expresará nunca la verdad y nunca se tendrá confianza en nadie. Por lo tanto, el directivo ético sabe direccionar y gobernar, pone en práctica su propia humanidad, para alcanzar la mejora del comportamiento en los otros, mejora lograda porque ellos mismos lo quieren, al considerar que el que direcciona los motiva, dando ejemplo, les expresa el fin común que los direccionará al alcance de los objetivos propuestos y por encima de todo, debido a que, actualiza su potencial en base a innovaciones en su proceso de enseñanza, por ello, la ética funciona como formación de las actitudes éticas de encontrar el bienestar, unir de manera sistemática la enseñanza debido a que el individuo es sistémica, obtener obligaciones con el propio desarrollo y de los individuos que están alrededor del alumno, siendo un elemento que dinamiza la identidad propia, dando prestigio y posicionamiento.

La veracidad del directivo

Desde la perspectiva de las probabilidades, es decir, el dirigir se considera como el arte de lo probable; pero lo probable es muy poco si se deja de lado la formación de las personas. Esta segunda conceptualización ya indica otro componente muy relevante del directivo: su competencia de formar a las personas. Direccionar es modificar el comportamiento de los trabajadores, pero con dos proposiciones: la modificación debe estar orientada al propósito y, la más relevante, es un cambio que no debe dañar a quien cambia. Si el cambio de comportamiento daña a quien cambia es una falta de dirección. En todo caso, no sería dirección, sino un totalitarismo que busca los intereses subjetivos de aquel que está en el poder y no el propósito de las personas.

Una de las cualidades que mejor se adapta al ejercicio directivo y debe ser fundamental es el liderazgo, ya que, según Kotter (2005) el líder es una persona que opera desde dentro de la organización y por encima del conflicto, buscando siempre mantener un equilibrio que respalden sus acciones y mantengan la confianza, se menciona además que un aspecto clave del líder es disminuir los potenciales de destrucción de diferencias y canalizar esa energía de manera constructiva, en base a ello se asume que el conflicto es parte del proceso de cambio y si se maneja de manera adecuada este puede ser el motor del progreso. De esa manera, el desempeño directivo se centra en liderar acciones orientadas a lograr cada uno de los objetivos propuestos

en la institución. Ello implica dirigir al capital humano que posee bajo su cargo, con un constante acompañamiento de los mismos que les permita encaminar bien sus acciones, esperando que las capacidades de liderazgo logren integrar a cada uno de los participantes, haciendo partícipes sus opiniones, y permitiéndoles desarrollarse, en ese sentido, al abordar las competencias directivas indudablemente se tendrán que considerar las competencias de liderazgo. Así mismo, una correcta acción directiva es aquella que se basa en actividades estratégicas, ejecutivas y el liderazgo, el desarrollo; siendo la capacidad de desarrollo de actividades estratégicas la orientación al logro de resultados, las estrategias ejecutivas están centradas en orientar el desarrollo de sus colaboradores, y el liderazgo, se puntualiza en generar confianza y alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la organización.

Competencias directivas

Dentro de una organización, las personas que trabajan como colaboradores buscan encontrar una organización que actúe como una auténtica escuela para desarrollar virtudes y capacidades, Acorde con Pérez (1993), para lograr el buen desempeño de las organizaciones es necesario que desde la dirección hasta los cargos de mando se desarrolle un adecuado manejo de las motivaciones humanas (extrínsecas, intrínsecas, y trascendentes), a partir de las cuales se busca la satisfacción de las necesidades materiales y psicosociales de los trabajadores, además de generar actitudes afectivas positivas de los trabajadores para con la organización, llevándolos a identificarse con su organización, y desarrollar lealtad, además, para ello es necesario que desde la dirección de la organización se ejecute la autoridad bajo la capacidad del liderazgo. De manera general, el ejercer una adecuada dirección que resulte útil para el óptimo desempeño de las organizaciones, existen 12 competencias que son fundamentales: En el primer grupo se encuentran las competencias de dimensión externas, aquellas que son consideradas habilidades del directivo asociadas a su talento estratégico para desarrollar el funcionamiento de la organización en el contexto externo y mercado competitivo, talento para asegurar el cumplimiento de sus funciones, no solo de generar adecuados resultados económicos, sino de asegurar la sostenibilidad de la organización, en las cuales se encuentran la visión de negocio, gestión de recursos, negociación y networking; en el segundo grupo están las competencias de dimensión interna, las cuales se asocian a las habilidades para gestionar los recursos internos de la empresa a favor de un óptimo desempeño organizacional, dentro de éstas se incluyen la comunicación, delegación, integridad, y la bondad; por último, se encuentran las competencias personales, relacionadas a aquellas habilidades interiorizadas que poseen según sus valores y

personalidad, los cuales les permiten asumir un accionar que lleve a dirigir acciones con eficiencia y eficacia, dentro de estas competencias se encuentran la iniciativa, humildad, disciplina, y la inspiración.

La comunicación como herramienta de dirección

Dirigir se centra en deliberar todas aquellas acciones a desarrollar en una organización para hacer un uso óptimo de los potenciales dinámicos y alcanzar objetivos, de acuerdo con Bobadilla (2016) en este proceso, la comunicación resulta un elemento fundamental para orientar la labor de dirección. En este sentido, un adecuado proceso comunicativo ejercido por la dirección les permite a los directivos conocer cada una de las necesidades dentro de la organización para alcanzar un mejor desempeño, y emitir hacia los trabajadores las ordenes específicas a desarrollar, permitiendo que dicho mensaje sea comprendido y por tanto ejecutado adecuadamente.

Responsabilidades del proceso de dirección

Es fundamental señalar que un verdadero directivo es aquel que posee habilidades de innovación, ya que, en base a ello en su actuar siempre se encontrará desarrollando acciones para enfrentarse al futuro y proyectar su visión hacia él, de modo tal, que su gestión incluya explotar el potencial de las organizaciones con miras a concretar metas a largo plazo. De acuerdo con Bobadilla (2016), el desempeño de un directivo posee las siguientes características:

- i. Fomentar el trabajo en equipo, esto es clave para determinar los problemas de la organización sobre los cuales se debe trabajar. Además, implica que el directivo comprenda que su función no está centrada en dar órdenes, sino que, debe abordar la coordinación con cada pieza fundamental de la organización, para realizar un engranaje de esfuerzos y lograr que todos caminen hacia los objetivos organizacionales.
- ii. Deliberar y tomar decisiones, esto supone que una de las funciones del directivo será la de realizar un diagnóstico situacional en cada etapa de desarrollo de la organización, y cada acontecer específico que pueda presentarse, incluyendo todos y cada uno de los elementos y procesos internos de la organización en su análisis, a partir de lo cual, analizará cada una de

las decisiones y optará por tomar aquellas que resulten más favorables a los fines de la empresa.

- iii. Buscar la alineación de intereses que la comunidad que dirige y la organización, ello es una de las funciones que ejerce como parte de su capacidad de liderazgo, de modo tal que desarrolla la capacidad para escuchar y llegar a cada uno de los miembros que dirige, recogiendo sus inquietudes, brindando soluciones a sus deficiencias de desempeño, brindando oportunidades de crecimiento de sus capacidades laborales, y alinear ello con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- iv. Evaluar resultados, para todo directivo es fundamental proveer de resultados positivos a la organización que dirige, por tanto, ello implica que se encontrará en una constante evaluación del desempeño de cada una de las acciones establecidas y las decisiones asumidas, propiciando que se direccionen acorde con las metas perseguidas, y de esa manera derivar en un óptimo desempeño, así mismo, los resultados finales deben ser valorados y analizados, a fin de plantear puntos de mejora y sostenimiento que propicien mejores resultados en lo posterior.

Dirección por objetivos

La dirección por objetivos es una función que requiere de grandes esfuerzos, siendo una funcionalidad muy favorable para la empresa, pero que a su vez abarca una serie de dificultades para ser implementada, es así que, Llano (1979) señalaba que los principales errores de la dirección por objetivos surgen de la manera equivocada de considerar a la dirección como un simple hecho derivado de dirigir, siendo necesarias seis condiciones básicas de aptitud que debe poseer el directivo para aplicar una dirección por objetivos, dentro de las cuales tres se encuentran referidas al modo de ser de la organización, las mismas que comprenden: Contar con objetivos claros organizacionales, confianza en la capacidad directiva de sus funcionarios, y la aplicación de la ley del efecto; mientras que, las otras tres se consideran condiciones del individuo, y comprenden la madurez del directivo para buscar objetivos complementarios, la satisfacción con su trabajo, y manejar un concepto amplio de éxito. Todas estas competencias serán abordadas a continuación:

- i. Objetivos claros, ello implica que dentro de la organización se encuentren establecidos de manera coherente, específica y clara los objetivos que se persiguen, centrados en responder a la pregunta específica ¿Qué persigue la organización en último término?, siendo este un factor clave para emprender todo actuar, en el cual se deben considerar las finalidades genéricas de la empresa, y que además deben ser comunicados y conocidos por todos los miembros de la organización.
- ii. Confianza en la capacidad directiva de sus hombres: El directivo además deberá generar relaciones de confianza con otros miembros jerárquicos que ejercen cierto grado de dirección, coordinando con ellos el desempeño de las actividades, y brindándoles la confianza y oportunidad para ejercer un trabajo de equipo y desde su puesto liderar aquellas acciones asignadas.
- iii. Aplicación de la ley del efecto: Se trata de interiorizar y extender la visión de que todo efecto tiene en sí causas individualizadas, ya que una organización no se genera por sí sola, sino que son los actores humanos los que orientan su impulso a través del ejercicio de sus funciones, ello implica, además, que de la misma manera se plantee el reconocimiento a tales actores, haciéndolos consientes que el valor monetario que perciben se genera con la acción comunitaria, que los éxitos de la organización son los éxitos de los individuos organizados, y que la labor de todos y cada uno de los miembros del personal es vital.
- iv. Madurez para buscar objetivos complementarios, buscar que cada individuo pueda tener la capacidad de ampliar sus habilidades y experimentar crecimiento profesional, encontrando en cada uno de los objetivos de la empresa objetivos individuales de crecimiento.
- v. Satisfacción en su trabajo, brindando un ambiente y condiciones laborales adecuadas para que la realización de las actividades laborales no sea concebida como desagradable o tediosa, sino que, se dispongan de las herramientas necesarias para que el personal pueda tener el control de las tareas y desarrollarlas satisfactoriamente.
- vi. Concepto amplio de éxito, esto implica evitar el conflicto entre el individuo y la organización, generando el reconocimiento de cada uno de los individuos, haciéndolos consientes que el éxito de la organización es a su vez el éxito de cada individuo,

comprendiéndose que éstos son un factor clave para el éxito de la organización y por tanto su aporte es fundamental.

El régimen situacional: el miedo y la mentira

Una de las limitantes al momento de dirigir es la recepción del equipo de trabajo, ya que, un grupo de hombres tiene más poder que un solo hombre y es aquí donde se demuestra que el diálogo y el trabajo en equipo es lo principal para mantener el poder. En este sentido la dirección de la empresa no es llevada por un solo hombre, sino que es llevada por cada una de las personas que la conforman a través de su participación. En este sentido la posibilidad de una dirección democrática contribuye a la reducción de costes, dado que como manifiestan Polo y Llano consideran que todo aquello que no sea una eficacia en grupo se considera un coste.

Por otra parte, en aquellas empresas donde se condicione el ambiente a través del miedo y la mentira, denominados por los polacos como “situación”, en el cual la dirección es negada completamente y se caracteriza por ser una organización en crisis, en la cual se encuentra interiorizado estos dos elementos (Vargas, 2017, p. 94). el hombre se convierte en un esclavo y pierde su esencia humana porque se retiran sus libertades y aspiraciones, es un ser que deja de ser humano y, uno de los mayores ejemplos de esta realidad es reflejado por Kafka (1915) en la metamorfosis, en el cual refiere que una mañana Gregorio Samsa despierta convertido en una alimaña monstruosa, la cual aún conserva sus facultades humanas de pensar y sentir, pero a medida que avanza su estado este va perdiendo cada una de ellas. así mismo, se puede mencionar que, para Gregorio Samsa su mayor preocupación no es hacia sí mismo sino de justificar su falta hacia el trabajo, siendo esta una alienación que ha tenido la presión social de ser el sostén económico de su familia sino el estar en un lugar de trabajo donde se le denigra que no le permiten centrarse en lo más importante y es el ser monstruoso en el que se ha convertido.

En un apartado del texto, se hace mención que Gregorio saldrá de su dificultad y volverá a trabajar más duro cuando se reincorpore, pese a que su suplica es sincera desea volver a reincorporarse al orden económico conformista que retira sus libertades. A través de ello Hamedreza, Fatemeh, & Mahboubeh (2012) refieren que este discurso que emplea Gregorio Sansa no haría ninguna diferencia porque el secretario principal no le puede entender y además, él odia el trabajo y desea escapar del mismo, su metamorfosis le ha permitido la posibilidad de

hacerlo. Finalmente, se puede decir que, esta es la crisis que afrontó Gregorio, pero es la que muchos continuamente batallan en la era moderna, en la cual está en crisis el conflicto entre la libertad y la responsabilidad que tiene cada persona, dado que, por una parte, tienen la culpa de abandonar el trabajo que les gusta y por otro las exigencias que reciben de la familia y sociedad. Uno no puede ser libre sin sentirse culpable, pero no puede cumplir con la obligación que tiene para con los demás y permanecer fiel a sí mismo. Si escapar de esta situación es imposible, Kafka, con su metamorfosis, ofrece una vía de escape y una crítica no solo al sistema capitalista que aliena a las personas sino a la situación del miedo y la mentira que estos viven con jefes que no le permiten poseer libertades más allá de obedecer y cumplir una obligación.

De acuerdo con Polo y Llano (1997), la única salida hacia la normalidad de este estilo de vida es la solidaridad, en la cual cada una de las personas pierden el miedo al actuar primero en favor del otro, donde la desconfianza hacia la colaboración se pierde y requiere además pensar que ayudar a los demás permitirá cambiar el panorama que se ha vivido por un largo tiempo. Si esto se aplica al ámbito empresarial, la mentira y el miedo generan en el directivo nerviosismo y esto es lo peor que le puede ocurrir a una persona que tiene el deber de dirigir a otros, puesto que, crea un clima que disminuye la productividad de sus colaboradores. En este sentido, lo ideal no es dirigir situacionalmente bajo una amenaza de despido para que los trabajadores puedan acatar las directrices dadas y mucho menos puede mentirles u ocultarles información porque las personas tienen derecho a saber.

El totalitarismo del miedo y la mentira

Las actitudes de generar miedo y mentir llevan a los colaboradores a estar en un estado de plena necesidad, en la cual no piensan en la actividad que ejecutan, sino que son máquinas que reciben una codificación (orden) para ejecutarla, en la cual, de no hacerlo del modo indicado son desvinculados y remplazados por una máquina más nueva, pero con menor experiencia, en este sentido, se genera un totalitarismo del directivo que se traduce a la larga como el quiebre de la organización empresarial, dado que, los colaboradores se resistirán a participar en esta alienación y retiro de libertades (Baehr, 2017). Esta situación no solo trae repercusiones para los colaboradores y la empresa, sino también para el mismo directivo porque para poder infundir miedo y mentir se debe serlo y esto despersonaliza el ser y la libertad del mismo se ve reducida por sus deseos de una mayor productividad por encima de los intereses de cualquiera.

Por otra parte, como manifiesta Vargas (2017) es necesario para solventar las problemáticas relacionados al miedo y la mentira, sentarse a pensar y analizar con detenimiento por qué se suscita esta situación, dado que, los hechos de no realizarlo y tomar decisiones en la brevedad posible agravan aún más la situación. Por tanto, y como reitera Polo el éxito prematuro que se obtiene de un estado situacional, en el cual, se enfoca el directivo en obtener una mayor productividad por encima del resto es perjudicial para la conservación y crecimiento de la empresa, el éxito que presupone la prevalencia del uno sobre el otro no es capaz de permanecer por mucho tiempo, dado que, cuando las personas se den cuenta que no es posible continuar de forma adecuada en su trabajo terminarán abandonando y la empresa dejará de ganar. En este punto, sale a relucir que, la satisfacción de los empleados es crucial para la rentabilidad de la empresa, dado que, como mencionan Yi-lin, et al. (2017) la satisfacción de un empleado con su trabajo es esencial para la productividad de los mismos, para lograr una adecuada satisfacción se tiene que ver esta como un enfoque multidimensional que congrega una serie de factores, como la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales, la comunicación, etc; por ello, para que se cree un éxito verdadero es necesario crear un ambiente que aliente a los colaboradores y al directivo a brindar lo mejor de sí, a aportar con sus conocimientos al crecimiento empresarial

En este sentido, se debe buscar la satisfacción de los empleados, dado que, se pueden obtener mejores resultados a nivel personal y laboral si en lugar de ejercer una dirección bajo el totalitarismo se empieza a considerar a los demás como piezas que pueden complementar las acciones y que estas pueden permitir una mejora hacia la empresa. Es importante aclarar que buscar la satisfacción de los trabajadores debe ir en definitiva con los intereses generales y objetivos de la empresa, de esta forma se evita el fracaso.

Como reitera Polo el éxito prematuro que se obtiene de un estado situacional, en el cual, se enfoca el directivo en obtener una mayor productividad por encima del resto es perjudicial para la conservación y crecimiento de la empresa, el éxito que presupone la prevalencia del uno sobre el otro no es capaz de permanecer por mucho tiempo, dado que, cuando las personas se den cuenta que no es posible continuar de forma adecuada en su trabajo terminarán abandonando y la empresa dejará de ganar. En este punto, sale a relucir que, la satisfacción de los empleados es crucial para la rentabilidad de la empresa, dado que, como mencionan Yi-lin, et al. (2017) la satisfacción de un empleado con su trabajo es esencial para la productividad de los mismos, para lograr una adecuada satisfacción se tiene que ver esta como un enfoque

multidimensional que congrega una serie de factores, como la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales, la comunicación, etc; por ello, para que se cree un éxito verdadero es necesario crear un ambiente que aliente a los colaboradores y al directivo a brindar lo mejor de sí, a aportar con sus conocimientos al crecimiento empresarial

En este sentido, se debe buscar la satisfacción de los empleados, dado que, se pueden obtener mejores resultados a nivel personal y laboral si en lugar de ejercer una dirección bajo el totalitarismo se empieza a considerar a los demás como piezas que pueden complementar las acciones y que estas pueden permitir una mejora hacia la empresa. Es importante aclarar que buscar la satisfacción de los trabajadores debe ir en definitiva con los intereses generales y objetivos de la empresa, de esta forma se evita el fracaso.

Las potencialidades de la acción

En palabras de Polo y Llano (1997) “El líder o verdadero director es aquel que puede descubrir nuevas líneas de acción, desarrollando así una serie de posibilidades o potenciales que la situación contiene” (p.392). Es decir, estas potenciales se definen como la asociación que existe entre aquello que es posible con su ejecución, de acuerdo con ello, el potencial es una capacidad que puede ser aprovechada en un determinado momento, así mismo, las potencialidades de los trabajadores pueden darse a conocer cuando estos están motivados, lo cual repercute positivamente sobre el trabajo en equipo llevado a cabo (Dench, Perryman, & Giles, 1998). Sin embargo, las potencialidades deben ser impulsadas y aprovechadas por el directivo, ya que, estas le permitirán contar con una mejor gestión el alcance de los objetivos empresariales propuestos.

De acuerdo a los planteamientos de García Echevarría (1995) el proceso de descubrimiento de los potenciales se da cuando el directivo cuenta con una visión empresarial que puede ver las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en determinadas situaciones. Además, es capaz de impulsarlas para marca una diferencia significativa con la competencia. Por otra parte, Polo y Llano (1997) sintetizan en nueve potencialidades externas que pueden ser aprovechadas:

1. Potencial de mercado, siendo esta la posibilidad de vender un producto y/o servicio, la cual, es el deseo de toda empresa poder vender sus productos y para ello requiere de personas

motivadas que promuevan el mismo. Los ejercicios de medición de la productividad comercial, a nivel organizacional, han demostrado que, bajo igualdad de condiciones los equipos comerciales que alcancen un nivel alto de motivación (producto de las acciones y actividades que realizan los equipos de gestión del talento humano o recursos humanos) tienen a generar dos situaciones: menor cantidad de interacción dentro del proceso de gestión comercial (es decir, menos reuniones para llegar a concretar la venta y se evidencia la eficiencia en el uso del tiempo de las personas) y cerrar las ventas con promedios más altos en tamaño del negocio concretado. Es decir, y sobre este último punto, la motivación genera la probabilidad de tener mayor éxito a través de una mayor facturación.

2. Potencial financiero. Al respecto, Polo y Llanos (1997) explican que:

En efecto, por mencionar algunos ejemplos, parece que el potencial financiero de una empresa sólo puede realizarse, o, si se quiere, adaptarse a las exigencias actuales del entorno económico, si los recursos financieros provienen de los propios integrantes de la empresa, lo que daría lugar a un modelo cooperativo, en el que el agente productivo es al mismo tiempo un capitalista de su empresa (p.392)

Esto se refiere a la búsqueda de inversores para que se puedan incrementar sus actividades. sin embargo, actualmente, se ha dejado de contar con terceros y se considera que los principales capitalistas de la empresa son los colaboradores. Si bien la tendencia ha sido la reinversión de beneficios a través de la capitalización de ganancias trasladadas a los propios colaboradores, es preciso relevar el potencial de identificar inversionistas con sólidos conocimientos y experiencia sobre la base de construcción de iniciativas, proyectos y organizaciones. Desarrollar este tipo de acciones (a través de la inclusión de inversionistas y, por ende, conocimiento nuevo) le brinda a la organización la posibilidad de incrementar el abanico de opciones mediante la gestión de personas. Con lo cual, no sólo se diversifica la fuente de recursos económicos a través del patrimonio de la empresa, sino que, también se añaden los conceptos y experiencia de terceras personas que contribuyen a formar la cultura y definir el perfil de la organización.

3. Potencial informático, Al respecto, Polo y Llanos (1997) explican que: “El potencial de la informática obliga a buscar nuevas opciones de empleo y una gran capacitación de la gente” (p.392). Es decir, consiste en aprovechar de manera estratégica las nuevas tecnologías que provee el mundo para un mayor crecimiento, además, que muchas de estas herramientas permiten la reducción de costes y ayuda a una mejor coordinación. La actual vorágine cultural y empresarial en el mundo basa los cambios, incremento de productividad, reducción de la merca y optimización de procesos a través de la implementación de soluciones y estrategias que reposan sus bases sobre herramientas tecnológicas. Hoy en día es imposible pensar en una transformación organizacional (orientada a personas) sin el soporte tecnológico que les permita a las personas liberar funciones operativas, repetitivas y de bajo valor; y orientar los esfuerzos en darle a las personas el espacio para pensar, evaluar, cuestionar y determinar modelos eficientes de trabajo.
4. Potencial de aprovisionamiento, el cual hace referencia al incremento de las utilidades, mismas que puede conseguirse mediante estrategias empresariales que permitan un mayor rendimiento. Hoy en día toda decisión empresarial que obedece a la implementación de un proyecto o iniciativa es medida, en principio, a través de tres mediciones: cómo contribuye al crecimiento de la organización a través de mayores ventas, cómo genera este proyecto una reducción en la base de gastos y, finalmente, cómo aporta hacia la experiencia de colaboradores y clientes. No es posible lograr, de manera sencilla, impacto positivo en las tres mediciones, sin embargo, se rescata que, basado en el objetivo que se persiga las organizaciones hoy ponen mecanismos de frenar cualquier intento de inversión si este no demuestra el retorno con plazos definidos y responsables asociados hacia su consecución.
5. Potencial humano externo. Al respecto, Polo y Llanos (1997) explican que: “esto es, el conjunto de fuerzas o prestaciones de trabajo que existen y no se utilizan en un país o en una comunidad, sólo es aprovechable si se consolida una institución social” (p.392). En pocas palabras, tiene que ver con las prestaciones laborales existentes. El nivel de productividad laboral se ha incrementado a través del tiempo; mediante el uso de estrategias, la implementación de procesos Lean y el acceso a herramientas tecnológicas. El reto actual que tienen los departamentos de gestión del talento humano o las áreas de recursos humanos está en la co-creación de entornos eficientes donde los colaboradores pueden llevar su máximo potencial orientado a construir capacidades potentes y llevar dicho alcance hacia productos y servicios para los clientes.

6. Potencial reestructuración de empresas. Al respecto, Polo y Llanos (1997) explican que: el potencial de reestructuración de las empresas sólo es posible si hay un management de altísimo nivel preparado para dirigir empresas cuya gestión ha sido deficiente (p.392). Por tanto, implica un cambio estructural y organización que permita la mejora de la gestión. La evolución tecnológica y sobre las investigaciones asociadas al comportamiento de los seres humanos en entornos empresariales, ha demostrado que uno de los principios financieros (antes aplicado exclusivamente al tratamiento de fondos activos y pasivos) ha trascendido hacia la organización. Este componente es la diversificación. Los seres humanos cuyo rol se enfoca en la generación empresarial deben tener la capacidad de reaccionar y virar la dirección de negocio hacia otros mercados y, así contribuir a la generación de riqueza. Las actuales implementaciones de escalamiento sobre la agilidad demuestran que el principal y mejor de los atributos organizacionales hacia esta tendencia es la recepción al cambio; vista desde la posibilidad que las condiciones, mercado y forma de trabajo deban modificarse para adaptarse a un mercado nuevo o más dinámico.
7. Potencial cooperación en la empresa se congregan diversas personas que deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos de forma eficaz. El concepto de sinergia ha migrado a través del tiempo, inicialmente se consideró que generaba mayor capacidad al ir incrementando roles similares junto a los ya existentes para aumentar la capacidad productiva bajo una premisa donde uno más uno producen más que dos. Sin embargo, las actuales tendencias que promueven conceptos asociados a la agilidad (como forma de hacer negocios) han promovido la inclusión de roles distintos en un mismo espacio como medida para alcanzar objetivos de forma más rápida, eficiente y con resultados fiables en menor tiempo; ello se concreta mediante la implementación de marcos ágiles de trabajo sobre organizaciones establecidas.
8. Potencial influencia del entorno, el entorno laboral puede motivar o desmotivar al trabajador, por ello el directivo debe procurar crear un ambiente laboral que potencie la productividad. La productividad, medida como el esfuerzo que se dedica a ejecutar una actividad y se compara con el retorno o la utilidad producida por ejecutar dicha actividad, se construye a través de diversas iniciativas propuestas por la alta dirección en las organizaciones. En base a ello, se puede decir que el efecto de espacios, entornos y retos motivadores ha trascendido hasta demostrar que sí tienen un efecto positivo en los

resultados de las organizaciones. Bajo las condiciones actuales de mercado la tendencia ha llevado a muchas organizaciones en convertir diversos espacios físicos en espacios virtuales o remotos; en dicho enfoque, el reto se incrementa porque los colaboradores no están tan visibles como antes, el uso de herramientas de tecnología de información posibilita nuevas formas de contacto. Eso, correctamente gestionado influencia en la gestión de los colaboradores de manera significativa.

9. Potencial cuidado del cliente, el cuidado del cliente es algo esencial y no debe considerarse como un añadido más, dado que ellos garantizan la existencia empresarial porque sin su existencia los productos y/o servicios no serían consumidos. En los últimos años ha trascendido el concepto de la ruta del cliente sobre la organización. La ruta del cliente se establece como aquellos pasos o procesos donde un cliente ha ejecutado acciones y tenido contacto con la organización. El análisis de estos pasos, acciones e interacciones ha permitido identificar oportunidades de mejora rápidamente con el objetivo de hacer ajustes y tener, así, clientes satisfechos. La tendencia de centrar las tareas y actividades que realizan las empresas en el cliente no es nueva. Sin embargo, sí ha marcado mayor popularidad en los últimos veinte años gracias al valor, por ejemplo, de la personalización; donde se ha demostrado que centrar la atención de tu cliente, a través de la entrega de productos o servicios personalizados, ha demostrado tener una mayor propensión de compra e incrementar el valor de la compra hasta en ciento cincuenta por ciento.

Por otra parte, también se cuenta con potenciales externos que se encuentran internamente en la empresa, siendo estos los siguientes de acuerdo a Polo y Llano (1997):

1. La reducción de costes, en la cual se refiere que la burocratización empresarial no permite que las actividades sean ejecutadas eficazmente, dado que, los procesos se vuelven más lentos al crear escalones administrativos que resultan innecesarios y ralentizan las ordenes, además, crean fallos en la comunicación. Conceptualmente la reducción de costes ha evolucionado a través del tiempo, tanto es así que los líderes del pensamiento estratégico empresarial (concentrados en consultoras estratégicas potentes como McKinsey & Company o Boston Consulting Group) defienden los pilares de reducción de costes sobre la base de dos tipos de estrategias: la mejora continua y la mejora profunda. En este sentido, el objetivo de la optimización de costos se produce a través de un modelo de gobierno de aprobación de gastos e inversiones que debe ser integral al modelo de trabajo de la empresa

(de punta a punta) que se logra a través de la mejora continua. Por otra parte, también es sano analizar nuevamente las estructuras, las formas de trabajo, modificar y optimizar procesos lo que lleva a concluir actividades y secuencias limpias de desperdicio, menor uso de recursos y, por tanto, menor gasto asociado. A la segunda estrategia se le conoce como mejora profunda; y ha trascendido en las organizaciones como un elemento diferenciador.

2. Sinergia, misma que surge a partir del trabajo en conjunto de cada una de las unidades organizativas, además, en ello se congrega la solidaridad de cada una de las personas con el otro. La solidaridad moderna a través del trabajo conjunto ha prevalecido en una constante evolución dentro del mercado. Hoy en día las decisiones se han descentralizado y evidenciado que producir empoderamiento hacia las unidades organizativas, en lugar de mantener el poder en pocos focos de trabajo, genera mayor confiabilidad, motivación, acelera el proceso de decisión dentro de una empresa y, finalmente, contribuye al éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las sinergias son positivas cuando involucran el correcto proceso ágil en la toma de decisiones. No se trata de juntar recursos y solicitar mayor velocidad. El reto está en incluir los roles correctos sobre espacios no explorados y generar agilidad en la entrega de valor hacia los clientes.
3. Potencial humano, el mismo debe ser integrado mediante la motivación del directivo para que se adapten a las nuevas exigencias que tiene la sociedad, un claro ejemplo de ello, es manejar las nuevas tecnologías. Líderes y directivos que conocen, aceptan, se adaptan y usan los beneficios tecnológicos, por ejemplo, permiten que dichos beneficios trasciendan de sus posiciones hacia los colaboradores. Brindar la posibilidad de integrar este tipo de soluciones hacia los colaboradores incrementa de forma potente el retorno que los colaboradores le dan a la organización. La integración del modelo actual de trabajo, con procesos mejorados, la inclusión de tecnología como habilitador de soluciones y la motivación resultante se convierten en la mezcla idónea de conceptos que fluyen hacia el mayor retorno a la organización
4. Potencial de balance, el cual hace referencia a la capacidad de manejar una adecuada relación entre los pasivos y los activos, es decir, los costos y los beneficios. Se ha evidenciado que la búsqueda del incremento de la riqueza del accionista (primordialmente

visto desde la base de las finanzas organizacionales) ha migrado en función a lo que dirige el éxito. Esto es, el pensamiento de que, exclusivamente, las acciones orientadas al producto, generan ganancia, ha reducido velocidad y ha incrementado la creencia sobre la evaluación de casos de negocio. Gestionar adecuadamente derechos y obligaciones permite a las empresas balancear compromisos y retornos sobre los proyectos que aborda, es por ello que, la capacidad de balancear el correcto uso de costos para beneficios ha permitido cuestionar los mínimos aceptables para ir adelante en ciertos negocios. Hoy en día, es común apostar en proyectos sobre decisiones orientadas en el valor del cliente (aspectos cualitativos) sobre retornos económicos; sabiendo que existe una posibilidad muy alta (no valorizada) que dicha experiencia se traduzca en el mediano plazo en retorno económico. El enfoque ha migrado basado en dicho análisis.



El liderazgo trascendente

Un líder trascendente se puede considerar como un líder estratégico, el cual puede dirigir sobre sí mismo, otros y la organización, a lo cual Crossan, Vera, & Nanjad (2008) refieren que liderar sobre sí mismo, incluye tener presente la responsabilidad de las acciones llevadas a cabo, ser consciente de las acciones y ser proactivo al desarrollar las fortalezas personales, mientras que el liderazgo de otros implica saber tener una influencia positiva sobre sus seguidores y, finalmente, el liderazgo de la organización implica la alineación de tres áreas, el medioambiente, las estrategias y la organización en sí misma. En este sentido, se habla de un liderazgo compartido, dado que las influencias de los colaboradores sobre el directivo permiten contar con una perspectiva más amplia de los procesos llevados a cabo, mismo que permite a su vez la mejora continua empresarial.

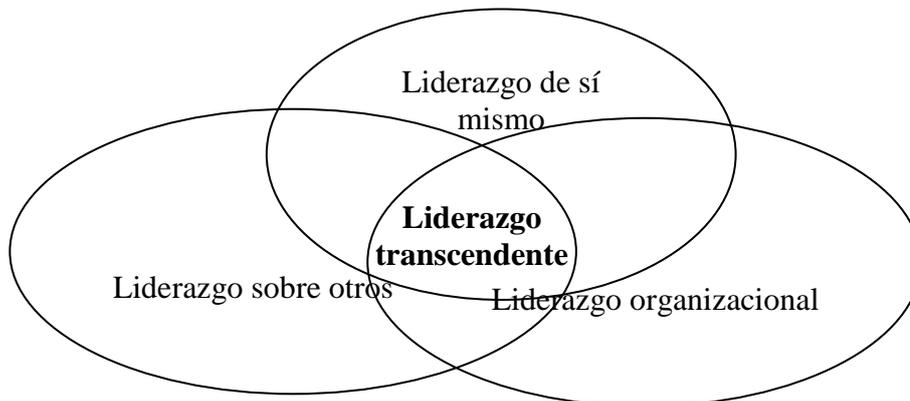


Figura 1. Liderazgo trascendente

Fuente: Crossan, Vera, & Nanjad (2008)

Este tipo de liderazgo es el que más se relaciona con los expuesto por Polo y Llano en la Antropología de la acción directiva, dado que, exponen que un buen líder es aquel que se encarga de promover la relación con los colaboradores, además, se preocupa por el desarrollo y las competencias del trabajador como ser humano, el cual, no puede ser limitado o restringido porque sus características como ser pueden perderse; esto se fundamenta con lo referido por Vargas (2020) porque manifiesta que dentro de todo universo debe existir autonomía, pero esta no puede ser independiente y es allí donde el directivo debe ejercer su función y orientar la autonomía sin limitar las capacidades de sus colaboradores (p.188). En base a ello, un líder trascendente debe desarrollar las siguientes competencias: orientación al cliente, coaching para poder desarrollar a las personas de su entorno, visión de empresa, trabajo en equipo, capacidad de escucha y poder aprender de los demás y por supuesto integridad; adicional a ello, el fin de un líder trascendente no es solo alcanzar los objetivos sino que se preocupa por cómo estos afectan el desarrollo de los colaboradores e impulsa a que los colaboradores vivan de los valores empresariales

Por otra parte, se puede decir que, en el liderazgo trascendente las figuras claves en el desarrollo de la empresa e interrelacionadas es el directivo y los colaboradores, por ello, es primordial saber que se concibe como un buen directivo y un buen trabajador; en base a ello, un directivo que sabe cómo asignar adecuadamente las actividades, asignar los recursos y permitir un desarrollo integro de los trabajadores es considerado como un buen directivo, por tanto, esta persona posee una capacidad comunicativa que permite transmitir los objetivos de la empresa de manera clara, en consecuencia, para ser un buen directivo se debe contar con dos capacidades primordiales, la comunicación clara de los objetivos y la capacidad de síntesis; en contraposición a ello, un buen colaborador es aquel que sabe aprender, obedecer y transmitir sus opiniones sin que estas afecten la integridad de los objetivos de la empresa, además en su accionar sabe aplicar su creatividad.

La relación que guarda el directivo y los colaboradores bajo este estilo de liderazgo es bidireccional, en la cual, el colaborador y el directivo trabajan en conjunto para superar los problemas en conjunto y alcanzar los objetivos. La nueva relación que se gesta genera un vínculo de unión con la organización, pero para que este vínculo se pueda generar existen dos factores necesarios el tipo de motivos que determinen su acción y el tipo de líder que les guiará en el alcance de su desarrollo personal y el de los objetivos empresariales (Singh, 2016). Por las motivaciones del individuo se entiende que existen tres tipos de motivaciones: intrínsecas,

extrínsecas y trascendentes. Comprendiendo que las motivaciones intrínsecas como realizar una actividad por la satisfacción inherente a la actividad, mientras que la extrínseca es realizar una actividad porque conduce a obtener un estímulo externo, con la conversión de ambas surge lo que se conoce como motivación trascendente, la cual se centra en tener una actitud proactiva en la que se consideran las necesidades de los demás, en consecuencia a ello, en la actividad empresarial se gesta el talento interdependiente, mismo que es capaz de poder actuar bajo la premisa que sus acciones podrían tener repercusiones sobre los demás, en función de ello, sus acciones se adecuan a las necesidades del momento y conjunto.

Además, este talento busca la mejora de la organización a través de su creatividad para lograrlo, además, está en constante búsqueda del éxito y la mejora continua de su persona como profesional, por su parte, el directivo se desempeña como un coach que corrige y anima a los colaboradores para su mejora continua y para alentarles a ser consecuentes con su responsabilidad en la empresa, lo cual refuerza a su vez el ciclo que tiene el talento interdependiente. En concordancia con ello, el líder trascendente se ocupa en desarrollar un trabajo que funcione en equipo para ello es necesario que se sepa dirigir y delegar, en función de esto la productividad será consecuente con los objetivos, por ejemplo, el saber delegar implica que ante un determinado problema delegue a su colaborador de confianza la solución del mismo para que a través de su creatividad e invención pueda darle una solución viable. Así pues, se considera que en la antropología directiva de Polo se fija el liderazgo transformador como la manera más oportuna del ser humano de comportarse y más uno que tiene a su cargo colaboradores a los cuales debe dirigir sin limitar sus libertades y que no se vea transformarlo en un ser monstruoso como lo fue Gregorio Samsa para poder escapar de su realidad.

2.2.2 Comunicación Interna

Para Peña y Batalla (2016) la comunicación interna “es la más natural en una empresa... puesto que es un intercambio planificado de mensajes que responden a un fin determinado” (p.23). En este sentido, es un tipo de comunicación natural que se emplea en las empresas u organizaciones, ya que es una herramienta con la que un directivo establece estrategias directivas, así mismo se define como el intercambio planificado de un mensaje, la cual debe responder a un fin previamente planificado. Es importante destacar que su gestión se pone en

funcionamiento el flujo de los recursos humanos, clima de trabajo y productividad, por tanto, de ello dependen en parte el rendimiento económico de la empresa, como también la de apoyar a la cultura empresarial y logro de objetivos

En otras palabras, Para Peña y Batalla (2016) quieren decir que la comunicación interna crea las condiciones necesarias para la satisfacción organizacional, direccionado en tres estrategias (p.24):

- a) A la implicación personal; ayuda a mantener las relaciones interpersonales, generando una mayor implicación con el logro de objetivos, la cultura organizacional y valores. Entre 2004 y 2005 se llevaron a cabo las elecciones de autoridades gubernamentales a través de un referéndum, este esfuerzo requirió la implementación de un proyecto que fue licitado junto con el gobierno del Perú, dado que, no existían las condiciones para que un solo postor pueda desarrollar las actividades, es por ello que, muchas organizaciones de importante tamaño decidieron unirse bajo la estrategia de compartir con el fin de contar con mejores prácticas en dirección de proyectos, por tal razón, tuvieron a cargo el rol de llevar a cabo el proceso de referéndum. Las primeras semanas de trabajo, al intentar juntar capacidades y personas de diferentes organizaciones generaron baja productividad y retorno sobre los resultados; en base a este panorama la alta dirección realizó un análisis e identificó que no existía compromiso ni colaboradores implicados en el proyecto sino personas altamente capacitadas defendiendo sus respectivas organizaciones. Mediante el trabajo conjunto, la utilización de dinámicas y la inclusión de expertos entrenadores de equipos se logró que los colaboradores se implicaran con el asunto que los llevó a trabajar en el mismo proyecto; es así como los colaboradores crearon y mantuvieron relaciones interpersonales de valor construyendo capacidades adicionales (sinergia) respecto de las originales potencialidades que llevó cada organización a través de sus ejecutivos. Las organizaciones que participaron en este proyecto fueron COSAPI Data S.A. y GMD S.A.; ambas organizaciones peruanas. La primera, una organización con cerca de 200 colaboradores y una estructura de costes reducida. La segunda, miembro del Grupo Graña y Montero S.A.A. y aproximadamente 1,200 colaboradores. Ambas organizaciones operaban en un universo competitivo en la implementación de proyectos de tecnología de información y decidieron optar por compartir la oportunidad de llevar adelante el proyecto; dadas las capacidades técnicas y funcionales cruzadas. Por su naturaleza, el proyecto era de alta complejidad, requería de comunicaciones

y coordinaciones fluidas ya que la fecha programada para realizar las elecciones era inamovible.

- b) Al cambio de actitud; la necesidad de establecer cambios ayuda a incorporar nuevas tecnologías, internacionalización y nuevas economías. Durante un proceso de cambio llevado a cabo en el Banco Internacional del Perú, entre los años 2015 y 2016, se vio la necesidad de configurar el proceso de gestión de la demanda interna (la baja productividad, nula capacidad de respuesta y problemas operativos en los procesos llevó a tomar esta decisión) de modo que responda a las necesidades del negocio. Durante casi tres meses el esfuerzo de los ejecutivos se orientó a identificar qué cambios debían ocurrir entre personas o sus interacciones. Sin embargo, existió un muy reducido enfoque hacia la implementación de tecnologías novedosas que soporten procesos dinámicos. Fue la inclusión de experiencia renovada a través de la contratación de nuevos ejecutivos lo que permitió cuestionar el uso de herramientas actuales y ello trajo como consecuencia que los modelos sean reevaluados y reinventados. El impacto hacia la actitud de las personas fue positivo y motivador. El nivel de comunicación interna fue soportado a través de procesos correctos y el uso de herramientas de valor para lograr el éxito de los objetivos del proyecto. En el momento en el que el Banco Internacional del Perú decidió implementar el proyecto, se encontraba pasando por una etapa de reducción en el crecimiento sostenido de sus negocios; principalmente motivado por la baja y lenta reacción de la organización hacia las demandas de mercado. La organización contaba con cerca de 8,000 colaboradores (entre funciones de cara al cliente y operaciones internas). El cambio de actitud de los directivos fue clave para generar el cambio al interno y que, como consecuencia, motivar cambios transformacionales.
- c) A la mejora de la productividad; Asegura la transmisión y llegada de nueva información, y sensibilización de objetivos como de rentabilidad. En el 2018 se ejecutó un proyecto de reorientación estratégica organizacional en Relix, empresa cuyo mercado está asociado a la implementación y operación de proyectos de riego tecnificado para el sector agrícola y minero, con proyectos en Perú, Chile, Colombia e Israel. El principal objetivo fue el incremento de la productividad y valor hacia los clientes y accionistas implementando mecanismos eficientes de transferencia de información. Uno de los principales retos en este tipo de organizaciones es llegar con la información clara y precisa a colaboradores que se encuentran físicamente lejos del centro de operaciones. A través de la implementación del modelo estratégico, se definieron las lógicas y proceso operativo para incluir un correcto

esquema de transmisión de información hacia los colaboradores. El proyecto se apoyó sobre tecnología eficiente y recursos de valor. El impacto resultó en que la organización migró el modelo de trabajo hacia una serie acciones y compromisos de cara a comunicar constantemente (a través de los líderes) los avances estratégicos, negocios logrados y retos por cumplir. Ello incrementó el compromiso de los colaboradores y, finalmente, se tradujo en mejores resultados; a nivel del tamaño de los negocios implementados y la mayor productividad. Relix creció de 3 millones de dólares en ventas a 10 millones en un año. El incremento del margen fue importante y la relación de costos sobre ingresos se redujo considerablemente por encima de los valores comparables en la industria. Relix era una organización de 15 colaboradores y, un año después, pasó a 35 colaboradores en total.

Por otra parte, Cuenca y Verazzi (2018) refieren que “la comunicación interna es más como un conjunto de actividades comunicativas que son desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales entre miembros” (pp.17-18) todo ello mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, lo cual contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, Llacuna y Pujol (2008) define a la comunicación interna como un proceso instaurado en las organizaciones, medio por el cual un individuo interactúa con otros, a través de símbolos, ideas, actitudes, emociones, para transmitir un mensaje o información y esta tenga influencia entre sí, formando parte de la cultura y normas empresariales de manera formal e informal (p.3).

2.2.2.1 Características de la comunicación interna

Algo que hace diferente a la comunicación interna de los otros tipos de comunicación son sus características en particular que se orientan a un público interno, según Cuenca y Verazzi (2018), estas características constituyen los objetivos que pretende alcanzar la comunicación dentro de los colaboradores y directivos en una empresa, los cuales son (p.19):

- a) Consolida la identidad organizacional.
- b) Busca ser oportuno con las necesidades de información que el trabajador requiere.

- c) Permite la retroalimentación de los colaboradores hacia los directivos.
- d) Transmite los objetivos de la organización.
- e) Permite conocer la toma de decisiones, puntos de vista sobre los temas que afecten a la organización.
- f) Funciona como agente de cambio, apoyo y facilitador de la introducción de valores y pautas de gestión.
- g) Genera participación y colaboración en la organización.
- h) Fomenta la comunicación interdepartamental para la mantener una adecuada coordinación, disminución de tensión y conflictos interpersonales.
- i) Contribuye al clima organizacional de confianza, integración, participación, compromiso y motivación.

Se ha escuchado alguna vez decir la famosa frase “la primera escuela nace en casa”, pues se toma esta idea para expresar los siguientes principios de la comunicación interna desde la visión de Polo (2006 citado en Martínez y Crespo, 2017) en su planteamiento de la propuesta metódica sistémica, no analítica en donde se expresa que la dinámica familiar y la crianza del hombre desarrolla tres rasgos que más adelante en una vida laboral tendrá que aplicar para así comunicarse de forma eficaz, estos rasgos son definidos como:

- a) Reciprocidad: El dinamismo familiar interno está fundado en un tipo de relaciones primarias caracterizadas por la donación y la aceptación, por ello se expresa que el buen trato afectivo genera una comunicación más fluida y en confort (p.115). En 2005 se ejecutó un proyecto de carácter financiero, cuyo alcance involucraba las operaciones globales de la empresa Unión Andina SL en España, Estados Unidos y Perú. El requerimiento era exigente en términos de negociación y comunicación efectiva. De acuerdo a las reglas básicas de trabajo establecido entre los equipos de los tres países, se acordó que el trato amable y objetivo sea la base de cualquier solicitud, esté presente en las reuniones y evidencie una constante en el trabajo de las personas. Si bien el proyecto generó retos

sumamente importantes, se llegaron a trabajar y llevar satisfactoriamente a través de una comunicación fluida, transparente y directa; partiendo desde el trato afectivo. Fue clave la incorporación de mentores y entrenadores ejecutivos en las líneas de coordinación entre países. Por ejemplo, se decidió consignar dentro de los elementos que fueran usados dentro del proyecto una serie de herramientas donde se documentaron cuáles eran las reglas de juego para el trato entre las organizaciones y países. En consecuencia, la implementación de estas definiciones trajo como resultado que exista reciprocidad entre los actores y elementos participantes.

- b) Complementariedad: Señalamos que la familia se entiende desde la persona. Puesto que nadie se da a sí mismo la existencia, en ese sentido la persona en este caso el colaborador nace a causa de la necesidad de la empresa por contar con personal. Tal cual se da en la familia la jerarquía indica respeto y armonía, o es lo que se tiene que poner en evidencia entre el colaborador y directivo a la hora de comunicarse y trabajar juntos (p.116). En el primer semestre de 2020 se llevó a cabo un proceso de consultoría en MB-Renting; principal brazo financiero de Mitsui Japón en la importación y comercialización de la marca de vehículos Toyota. El alcance coincidió en la implementación de un proyecto para el desarrollo de una estrategia comercial, artefactos de soporte y gestión del negocio. La empresa, radicada en Perú, tiene capitales y directores japoneses. Desde la primera interacción, la visión jerárquica permitió la constitución armónica de interacciones, procesos y objetivos complementarios. Para lograr el objetivo, se establecieron patrones y condiciones entre la matriz, la subsidiaria y cada uno de los actores participantes. Basado en las condiciones establecidas, el orden de mando, poder formal y autonomía para la toma de decisiones permitió que se afiancen los compromisos, orden en el trabajo y pueda hacerse seguimiento a todas las informaciones y aprobaciones ejecutadas en el proyecto. Como resultado, se evidenció el respeto jerárquico entre los directivos y cada uno de los colaboradores que formaron parte del proyecto.
- c) Corresponsabilidad: como en el matrimonio, en una empresa se deslinda el efecto de asumir las tareas o responsabilidad en equipo independiente al puesto y al trabajo que se realicen, el directivo y colaborador tienen que mantener esa idea a la hora de comunicarse, pues recordemos que una de las bases de la comunicación es transferir un mensaje que ayude a lograr un objetivo o finalidad donde tanto emisor y receptor son responsable de lo que se

va a decidir a continuación (p.116). En el primer semestre del año 2015, en el Banco Internacional del Perú, se llevó a cabo el proceso de transformación organizacional de la vicepresidencia de operaciones. La Vicepresidencia constaba de poco más de 1,000 colaboradores (en el banco aproximadamente 8,000 en total). Para llevar a cabo el proceso, se decidió implementar un proyecto liderado internamente. Se establecieron roles, funciones y responsabilidades que debían ejecutar los diferentes colaboradores del banco. En efecto, se realizaron dinámicas iniciales para dejar sentado que, si bien las decisiones fluyen sobre la base de las autonomías que la organización estableció, todo el equipo era el responsable del éxito o fracaso de cada una de las iniciativas a implementar. De ese modo, se incrementó el interés por comunicar adecuadamente; estableciendo patrones, sustentos, recordatorios e impactos analizados para que los interesados del proyecto tuvieran información vigente para tomar decisiones. El proyecto resultó exitoso y una de las principales variables evidenciadas por la alta dirección (como factor decisivo para el éxito) fue la estrategia de comunicación y el compromiso de los colaboradores. Por ejemplo, en las sesiones de seguimiento operativo, táctico y estratégico, los presentadores iban turnándose y estos provenían de diversas áreas. En consecuencia, se logró un incremento del compromiso hacia los resultados que el proyecto debía generar

2.2.2.2 Flujo de comunicación interna

Según Llacuna y Pujol (2008) se considera una comunicación interna efectiva “cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada” (p.2), dado que, cada componente es esencial y no pueden ser omitidos. Es por ello que se plantea una estructura secuencial en la cual podemos hacer que la efectividad de dicha comunicación se establezca. Para expresar la idea de forma más clara se presenta la siguiente figura:

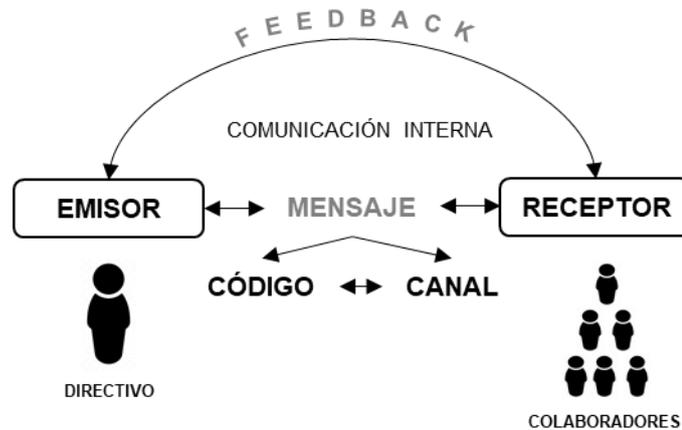


Figura 2. Flujo de comunicación interna.

Fuente: Llacuna y Pujol (2008)

- a) Emisor: elemento (persona) donde se origina o proviene la información y el que se encarga de dirigir el proceso de transferencia de información.
- b) Receptor: elemento (persona) que recibe la información e intenta descifrarlo para comprender su significado.
- c) Mensaje: es la información que se quiere transmitir.
- d) Canal: forma en cómo y por donde se transporta la información la cual puede ser oral, escrito o electrónico, haciendo uso de instrumentos o directamente de persona a persona

- e) Código: palabras, expresiones, tecnicismos y lenguaje que usa el mensaje para decir lo que se pretende comunicar.
- f) Retroalimentación (Feedback): información de retorno, respuesta o retroalimentación. En esta parte el receptor se convierte en emisor y sigue el mismo proceso inicial.

Adicional a ello, en el Project Management Institute Global Standard (PMBOK 2017) se contempló un modelo mucho más complejo que integra no solo los elementos básicos, como el humano (emisor, receptor), mensaje y retroalimentación, sino que implica un mayor desafío para asegurar que el mensaje se haya recibido

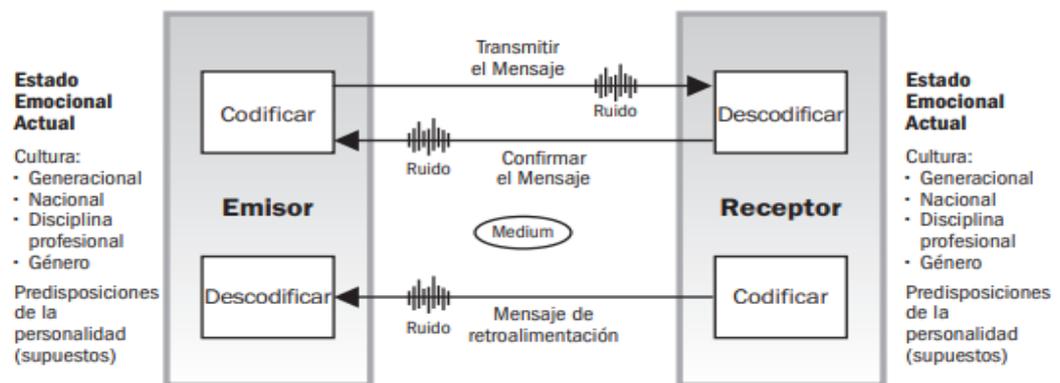


Figura 3. Modelo de Comunicación Intercultural

Fuente: Project Management Institute Global Standard (PMBOK 2017)

El contemplar este modelo intercultural por parte del directivo asegura que se diseñen nuevas estrategias para una comunicación efectiva, además permite que la información sea transmitida a todos los colaboradores (p. 373). A modo de resumen, el planificar la comunicación y considerar estos modelos permite que la información fluya de forma efectiva dentro de todas las áreas organizacionales de la empresa y si esta se utiliza adecuadamente se puede convertir en la ventaja competitiva de la empresa.

2.2.2.3 Principios de la comunicación

A la hora de recibir, transmitir y obtener información de un mensaje, operan diversos componentes que hacen que la comunicación interna se realice de forma efectiva, pues influyen y dirigen a que la otra persona pueda descifrar y entender el mensaje, a lo que él mismo consiga iniciar un proceso de cambio o toma decisiones con la información recibida (Llacuna y Pujol, 2008, p.2).

Claridad: es la expresión directa y clara de mensaje que se quiere transmitir, cuidando que la forma y tecnicismo con la que “se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida” (p.2). Así mismo, para establecer una comunicación clara debemos considerar dos componentes:

- a) Tipo de términos, al momento de transferir la información, esta, debe usar un lenguaje claro y asertivo.
- b) Nivel de tecnicismo, acorde a nivel o cargo que se transfiere la información, esta, debe ser accesible, entendible y usar moderadamente los tecnicismos.

En el segundo semestre del año 2011, el Banco de Crédito del Perú decidió tercerizar una función muy importante cuyos roles y responsabilidades siempre fueron parte de la labor de la organización: el análisis funcional, técnico y el desarrollo de aplicaciones de tecnología de información. El Banco de Crédito es una organización con 18,000 colaboradores distribuidos a lo largo del territorio peruano. Cuenta con áreas de negocio para personas naturales y empresa (a nivel pequeño, mediano y grande en función de la facturación). Como parte de sus funciones, no solo realiza tareas y actividades financieras, sino que, además, debe poner a disposición de sus clientes herramientas y soluciones para el uso de los productos y servicios que dispone el Banco para el mercado. El área de tecnología de la información (encargada de poner a disposición de los clientes el conjunto de soluciones de acceso para los clientes) contaba con cerca de 1,000 colaboradores en total. La particularidad del Banco de Crédito del Perú resalta en el momento estratégico para el cual decidió solicitar la autorización de tercerizar diversos servicios críticos. Esto trajo al mercado y sector una serie de cambios y retos que obligaron a potenciar capacidades no existentes en los proveedores locales y despertaron el apetito de proveedores de servicios en la región. Era un momento tenso en el sector financiero porque, en

aras de la eficiencia, se tomaron muchos cambios estratégicos y organizacionales. La tercerización obligó a desvincular a una cantidad importante de personas (aproximadamente 300 colaboradores del equipo de tecnología de la información); quienes, en su gran mayoría pasarían a ser miembros de la empresa proveedora. Durante la planificación y ejecución del proyecto, el líder usuario trabajó con cada uno de los responsables de los frentes impactados. Así mismo, se encargó de, personalmente, llevar todos los avances, definiciones, criterios y próximos pasos a los colaboradores involucrados. Durante el proceso, la expresión directa, sencilla y lógica que utilizó el líder usuario permitió llegar con mensajes y decisiones que todos los miembros del equipo entendieron. Se preocupó por tocar los temas que la gente esperaba escuchar. Permitió la recepción de preguntas y retornó respuestas con ejemplos sencillos, dibujando estrategias y sintetizando correctamente.

Integración: capacidad de unir y mantener la cooperación de los miembros de la empresa, para el logro de los objetivos, por lo que se debe tener en cuenta:

- a) Nivel de cohesión, busca generar un ambiente de confianza para que la comunicación tenga la fluidez a la hora de que el colaborador emita su feedback o viceversa.
- b) Nivel de cooperación, prioriza que mediante la comunicación se logren objetivos y mejores relaciones laborales.

En el año 2016 se implementó un proyecto cuyo alcance fue la definición, despliegue y adaptación del gobierno de eficiencia (administración de gastos e inversiones) en Pacífico Grupo Asegurador (PGA, compuesto por Pacífico Seguros, Pacífico Vida y Pacífico EPS). Pacífico Grupo Asegurador es un holding de Credicorp; el grupo económico más importante (en términos de capitalización bursátil e ingresos) del Perú. Desde el año 2013, el grupo económico enfrentó una fuerte demanda y requerimiento por optimizar los modelos de inversiones y gastos en cada una de sus subsidiarias. La primera en implementar cambios fue el Banco de Crédito, en el año 2013. Debido al éxito, las subsidiarias dotaron sus equipos expertos con capacidades nuevas orientadas a desarrollar proyectos de mejora continua en la gestión de gasto y mejora profunda a nivel de cambios transformacionales en la forma de consumir. Pacífico Grupo Asegurador es la aseguradora líder (en generación de primas) a nivel nacional. Este tipo de proyectos, generalmente, impactan de forma relevante y cuestionan el modelo de trabajo de las personas. En tal sentido, existe una alta probabilidad de rechazo y poca

posibilidad de adherencia en la primera fase. Gracias a los esfuerzos realizados en conversaciones abiertas y programadas a lo largo del proyecto, se generó un clima de confianza y cooperación entre los responsables de los gastos. Como consecuencia, se construyó un espacio de cooperación constante y ello permitió la reducción del desalineamiento a los compromisos y avances que el proyecto iba demostrando. Así también, la fluidez en la comunicación fue evidente para evitar los tiempos de espera entre las comunicaciones y las respuestas de los interesados del proyecto. Todo ello se logró a través de sesiones de trabajo donde cada interesado en la organización (líderes de equipos) compartió la expectativa del reto asignado, cómo se gestionarían las aprobaciones y ejecuciones además del cómo se llevaría a cabo del modelo de gobierno para orientar correctamente los resultados.

Equilibrio: establece un plan de comunicación como respuesta a posibles riesgos con problemas de comunicación que se puedan presentar, actuando así de forma preventiva o resolutive, considerando así:

- a) Gestión estratégica, plantea políticas que fomenten una adecuada comunicación, cómo también las barreras burocráticas.
- b) Plan de acción, estrategias de respuesta para mejorar la comunicación y posibles riesgos.

En el año 2005, se llevó a cabo un proyecto de implementación de normativas financieras aplicadas al sistema SAP en Embotelladora Andina (Chile y Brasil) y Embotelladora del Pacífico (Argentina). El proyecto se originó en Chile e impactó a las empresas asociadas al cliente en Argentina y Brasil. Como parte del proyecto, se debían hilar finamente conceptos financieros y técnicos de modo que las consideraciones de producción, financieras y contables reflejen correctamente la información del cliente. Como parte de las particularidades y contexto de la relevancia del proyecto, ambas organizaciones contaban, en suma, con aproximadamente 2,000 colaboradores. En adición, estas organizaciones reportaban sus resultados y operaciones a las entidades centrales en Estados Unidos de Norteamérica. La criticidad de este proyecto (e importancia) recaía en que el sistema debía estar implementado en fecha y con las condiciones requeridas porque, de lo contrario, la matriz de Coca Cola no podía continuar cotizando en la bolsa de valores de Nueva York. En tal sentido, la rigurosidad y urgencia en la gestión de este proyecto (y las comunicaciones asociadas) era clave. El principal riesgo en esta implementación

estuvo asociado a la asimetría de información entre los ejecutivos de cada una de las subsidiarias y las decisiones que debían tomar. Esto es, en específico, que, dada la naturaleza del proyecto, ya sea por la distancia entre los equipos, la existencia de diferentes vehículos legales (con sus propias políticas para la implementación de este tipo de soluciones) y la propia forma de trabajo de los ejecutivos, existan amenazas (riesgos negativos) entre la generación de instrucciones y lo realmente implementado. Para solucionar esta situación, se implementaron dos acciones: se creó un glosario de términos asociados a los conceptos de la implementación del proyecto (con ejemplos prácticos que permitían rápidamente lograr el conocimiento necesario para los interesados) y, como segundo elemento, se propuso un plan B para cada una de las principales estrategias de implementación asociados al cómo comunicar y dirigir los avances del proyecto. Ello permitió que los interesados sepan siempre dónde se encontraba el proyecto (en términos de avance), reconozcan que tenían una forma diferente de abordar los problemas y, finalmente, alinear las expectativas.

Moderación: toda comunicación es necesaria, pero no toda información es indispensable. Por ello, se cuida que el mensaje sea preciso, conciso e importante, para no generar así ineficiencias. Se considera:

- a) Nivel de necesidad, la información debe ser prioritaria, concisa y relevante.
- b) Nivel de consistencia, la información debe ser eficiente por lo que se recomienda el diálogo directo para aquello que es muy importante para evitar distorsiones.

En el año 2005 se llevó a cabo un proyecto para la definición e implementación del flujo de procesos por los que un cliente debía pasar a través del otorgamiento de créditos en Unión Andina SL, organización dedicada al otorgamiento de créditos para inmigrantes en España, con sede en Madrid y Murcia (en España), Nueva York (en Estados Unidos de Norteamérica), Quito y Guayaquil (en Ecuador) y Trujillo y Lima (en Perú), La empresa, con capital asignado desde Mutualista Pichincha (uno de los principales oferentes de créditos de vivienda para inmigrantes en su ciudad de origen), debía articular un proceso complejo financiero donde intervenían no solo las superintendencias y agentes normativos de supervisión financiero y bancario; sino que, también, las superintendencias de administración tributaria en Perú, Ecuador, Estados Unidos y España (principalmente). La organización, en su totalidad, no superaba los 30 colaboradores dispuestos en todas las sedes. Sin, embargo, las colocaciones de créditos hipotecarios superaban

los 20 millones de euros al año; con más de 200 clientes impactados. En cuanto a complejidad, es relevante evidenciar que el proyecto se llevó a cabo desde Chile e impactaba las transacciones que los clientes generaban desde Perú o Estados Unidos hacia las oficinas en España. Dadas las restricciones, límites y obligaciones en cada uno de estos mercados (respecto a la regulación financiera), cada uno de los mercados tenía extensos y complejos sistemas de comunicación con alcances diferentes (a primera vista) que obligaban a tener complejas e ineficientes fuentes de información. Para evitar mantener y generar ineficiencias a través del tiempo necesario colocando información que podría ser irrelevante, no prioritaria o inconsistente, se decidió incluir (como parte del alcance del proyecto) la elaboración de una matriz (a través de un sistema) donde se debía completar exactamente los datos que eran requeridos para realizar la transacción. En lugar de generar la dependencia con una cantidad importante de documentos que viajaban a través de los sistemas, se contó con una aplicación que permitía concentrar aquellas respuestas claves que eran las relevantes en el modelo. Como consecuencia, se redujo a la tercera parte el tiempo de evaluación de créditos, la satisfacción del cliente se incrementó y la productividad comercial aumentó.

Evaluación: necesidad de controlar y conocer que los canales y códigos de comunicación se estén desarrollando de forma efectiva y de ser necesario hacer mejoras, por lo que se debe hacer una revisión de forma:

- a) Revisión periódica, busca conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño los colaboradores por medio reportes o reuniones, estas pueden ser semanales, mensuales o anuales.
- b) Revisión permanente, la eficacia de comunicación se pone en evidencia a diario gracias a una de las plataformas tecnológicas, tecnologías de la información y la comunicación o instrumentos, así mismo se emplea la retroalimentación constante para respaldar, motivar y corregir de manera constructiva las necesidades de los colaboradores dentro de la empresa.

Entre los años 2018 y 2019 se llevó a cabo un proyecto para la implementación de un modelo de gestión en CECHRIZA S.A, la principal importadora, comercializadora y distribuidora de servicios para máquinas recicladoras y recontadoras de billetes y monedas del Perú. En dichos años, CECHRIZA pasaba por un proceso de crecimiento y adaptación a nuevos mercados

(productos tecnológicos) que eran necesarios para acompañar el crecimiento de sus clientes. Para el momento de la implementación del proyecto, la organización contaba con más del 50% del mercado nacional. La necesidad que obligó la implementación del proyecto asociaba que no existían controles, definiciones ni planes para que los colaboradores se comuniquen con la alta dirección y las decisiones fluyan de manera natural. Al ser una empresa que creció durante 15 años sin una estrategia definida, se produjo desalineamiento y desorden al nivel organizacional. A través de la implementación del modelo de gestión y comunicación interna, se establecieron puntos de control e información para todos los colaboradores (desde los equipos de campo hasta los administrativos). De esa forma, se determinaron y formalizaron comités, formatos de informe, líneas de comunicación directa con la alta dirección y la oportunidad de formalizar la participación de los roles operativos (con recurrencia trimestral) y participen en los foros estratégicos de la organización con el objetivo de garantizar la revisión de información, muestra y alcance. Se logró incrementar la motivación de los equipos, la información fluyó de manera ordenada, el clima organizacional se incrementó y la productividad en campo mejoró hasta 30% sobre los niveles promedio de los últimos 5 años. CECHRIZA es una organización con más de 25 años en el mercado, más de 50 colaboradores y factura aproximadamente 13 millones de dólares anuales. Es la empresa más importante del sector bancario y financiero con relación a los productos que vende.

2.2.2.4 Niveles de comunicación

Según Peña y Batalla (2016) refieren que se pueden establecer varios niveles de comunicación y eso se debe a la direccionalidad en la cual se transmite la información, pero que el eje principal de esta dirección va de la mano con el cargo o puesto labor y sus relaciones (p.24). Quiere decir que se le atribuye un nivel de comunicación según por quienes se encuentran representados el emisor y receptor de dicho diálogo y así identificar qué tipo de información se va a transmitir y la forma en cómo se va a decir dicho mensaje, los cuales pueden ser:

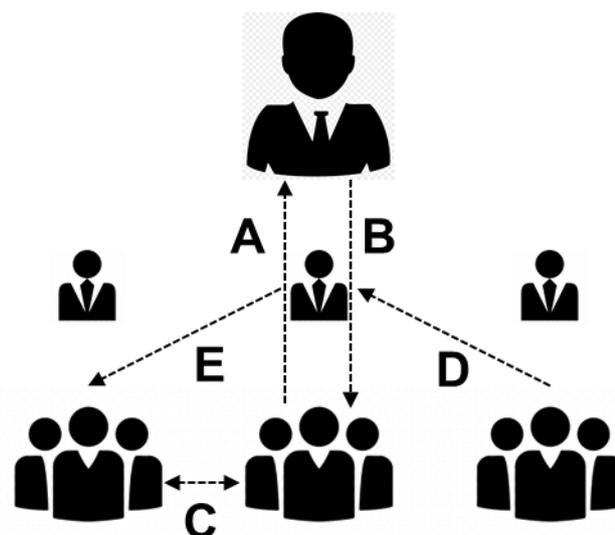


Figura 4. Niveles de comunicación interna.

Fuente: Peña y Batalla (2016)

a) Vertical ascendente: se da de colaborador a mando medio para finalmente llegar al directivo o gerente, el cual busca emitir sugerencias, mejoras, propuestas, etc. Este nivel de comunicación genera un sentido participación y pertenecía, así mismo fomenta mayor autonomía y desarrollo del colaborador dentro de la organización.

En el año 2013, en el Banco de Crédito del Perú, se implementó una estructura (a través de un proyecto) mediante la cual la información y avances del portafolio de proyectos y programas de la gerencia de sistemas iba fluyendo a través del tiempo. En este modelo implementado, cada uno de los responsables de los proyectos tenía el espacio estructurado para presentar, a la alta dirección, el avance de cada uno de los proyectos; incluyendo, al menos, el alcance, avance de acuerdo al cronograma, riesgos identificados y un acápite donde se precisaba cuáles eran los pedidos al ejecutivo senior para contar con su participación, involucramiento y decisión final. La implementación de este proyecto permitió acercar los proyectos a la alta dirección, generar compromiso, y control. Para los ejecutivos a cargo de los proyectos, permitía el acercamiento, autonomía y desarrollo de sus funciones dentro de la empresa. La importancia e impacto de este proyecto se tradujo en el éxito de los cinco portafolios que administraba el.

Banco para todos sus canales y los 18,000 colaboradores que pertenecían a este (cada uno, de aproximadamente 80 millones de dólares invertidos).

b) Vertical descendente: se da por jerarquía de mando superior a mando medio para finalmente llegar al colaborador. Se emplea para transmitir información esencial e importante de la empresa como objetivos, valores, políticas, normas, para así mejorar las relaciones sociales en la empresa.

En el año 2015, como parte de la renovación del modelo estratégico que se ejecutó en la vicepresidencia de operaciones en el Banco Internacional del Perú (cuarto banco local en términos de participación de mercado), se propuso la implementación de un modelo de gobierno asociado a los puntos de contacto e información de los colaboradores que lideraban cada una de las gerencias de la mencionada vicepresidencia. Como consecuencia, se generaron instancias con contenidos específicos que debían ser abordados en cada uno de los espacios asignados. Los espacios, eran sesiones o reuniones donde cada uno de los participantes recibía información de la alta dirección. Ello permitió que cada uno de los ejecutivos mantenga el alineamiento respecto a objetivos, políticas, normas y demás estructuras básicas para el funcionamiento de las operaciones y proyectos asociados a la organización. Una organización del tamaño del Banco Internacional del Perú requiere de estructuras que permitan la difusión y transmisión de información de manera sostenible, accesible y directa; que permita que los datos relevantes lleguen a las personas y, sobre todo, acceder a retroalimentar el modelo con preguntas de valor que nutren el grupo de datos a ser compartidos al interno.

c) Horizontal entre colaboradores: se genera entre departamentos, entre mandos medios, entre directivos y busca mejorar las condiciones laborales en relación al cargo, departamento o área. Así mismo, brindar soporte para nivelar las funciones y desempeño.

En el año 2008, como parte de la optimización del modelo de gestión para jefes y gerentes de proyecto en GMD S.A., miembro del Grupo Graña y Montero, líder en la implementación de proyectos de ingeniería del Perú, se decidió implementar el comité de pares. Esto es, una sesión periódica que permitía el acercamiento de departamentos y mandos medios; con objetivos, alcance, tiempo de implementación e indicadores asociados al éxito sobre estos. La implementación demandó aproximadamente tres meses de trabajo conjunto y el compromiso de la alta dirección para seguir los avances de manera cercana. Como consecuencia, se logró alineamiento entre las jefaturas y gerencias del mismo nivel, asoció condiciones laborales (para unificar políticas y beneficios) y, finalmente, incrementó el clima organizacional (permitiendo el efecto positivo a través de los proyectos que, los miembros de estos comités, generaron a sus

respectivos proyectos). El alcance de este proyecto llegó a cerca de 200 colaboradores (de un universo superior a los 1,000). Lograr la coordinación, comunicación e intercambio de información, datos e ideas, permitió no solo el hecho de alinear conceptos y homologar la comunicación dentro de la organización. Adicionalmente, se logró incrementar la batería de datos e información de conocimiento interno para optimizar el flujo y la atención de mejores prácticas en dirección de proyectos. Para la fecha de la implementación de este proyecto, la criticidad de su implementación era alta. La organización manejaba una proyección de aproximadamente 1,000 millones de soles en planes de ejecución en proyectos de alta demanda, la posibilidad de establecer nexos comerciales con organizaciones del más alto ranking internacional (cuyas condiciones, entre otras consideraciones, obligaba a las partes a tener esquemas eficientes y valiosos en términos de comunicación). El proyecto fue clave para permitir la expansión de la organización.

d) Transversal ascendente: va de un colaborador de un departamento a un mando medio o directivo de otro departamento.

En el 2018 se implementó el proyecto para la optimización del modelo gerencial en Relix S.A.C., la principal empresa que implementa soluciones de tratamiento de agua y riego tecnificado en el Perú. El alcance del proyecto permitía la inclusión de planes estratégicos, capacitación formal, generación de comités con alcances y responsabilidades, entre otros beneficios. Se concretó la implementación de los comités semanales entre áreas; que permitía, entre otras bondades, que los colaboradores o mandos operativos de un área específica tengan la oportunidad de presentar y sustentar requerimientos a los gerentes de otras áreas con las que existía algún tipo de relación a través de los procesos entre áreas. La situación por la cual pasaba esta empresa se tradujo en una cantidad importante de descoordinaciones entre las áreas dada la falta de comunicación y formalidad en los compromisos. A través de la inclusión de estos espacios, se logró que la información fluya de manera más rápida; logrando que las operaciones incrementen la velocidad en su función, mejorando el clima de los equipos operativos y generando sentido de urgencia como parte del ADN de los equipos de trabajo. Relix S.A.C., al momento de la implementación, era la más importante organización en términos de facturación y nivel de servicio. Ejecutaba entre 6 y 10 proyectos al año (cada uno valorizado entre medio y un millón y medio de dólares). El área de proyectos estaba constituida por 10 colaboradores y no contaba con un área de gestión de proyectos o comunicación interna.

e) Transversal descendente: va de un directivo o mando medio de un departamento a un colaborador de otro departamento.

En el 2019, en Prima AFP, empresa con más de 800 colaboradores, 400 millones de soles de ingresos y gastos por el 50% de este nivel, se detectó el reducido acercamiento de los ejecutivos de la alta dirección a los colaboradores de las diferentes áreas operativas. Como parte de las medidas implementadas, se acordó la constitución de espacios formales e informales de comunicación; donde el ejecutivo de alto rango tenía la función de generar el espacio abierto de diálogo para relevar preocupaciones, riesgos y próximos pasos en los proyectos que se ejecutaban dentro de la organización. Estos espacios agendados con antelación y que fueron parte de la implementación del proyecto, permitieron el acercamiento y compromiso de cada una de las partes del ciclo de vida o acompañamiento del cliente. Como resultado, el porcentaje de cobro a clientes se incrementó (porque las estrategias fluían de manera natural y estaban anidadas cada una de las secciones que formaban parte de la cadena de valor), el tiempo de procesamiento se redujo y, a través del involucramiento de los gerentes de alto rango, también se generaron oportunidades de movimientos internos entre mandos medios y operativos (porque el acercamiento permitió el descubrimiento de capacidades en los colaboradores que les permitían ascender en sus respectivos puestos). Si bien Prima AFP cuenta con un área muy desarrollada de recursos humanos y equipos de comunicación interna, la organización requería una milla adicional en términos de coordinación para sus ejecutivos con los mandos medios y operativos. Lo vital del proyecto se tradujo en los resultados a nivel de negocio; extrapolando el valor de la simetría de información en una misma organización (a través de sus ejecutivos, sin importar la diferencia del cargo que tengan).

2.2.2.5 Efectos de la comunicación

Para Godás (2005) el proceso de comunicación interna puede verse afectado por diferentes limitaciones o barreras como las filtraciones de información confidencial, percepción selectiva, actitud defensiva o que el mensaje se interprete como amenaza. Así mismo, que el lenguaje no sea comprendido por el receptor, de forma que el mensaje que recibe el receptor no coincide con el originalmente emitido por el emisor; es por ello, que se puede señalar un panorama claro de lo que pasaría con la comunicación interna al ser adecuada o inadecuada (p.121):

Tabla 1*Efectos de la comunicación interna*

	Comunicación adecuada	Comunicación inadecuada
	Mayor productividad	Comunicación descontrolada
	Reducción de costes	Aumento de costes (llamadas, internet, materiales)
	Canales adecuados	
Efectos	Desarrolla la participación	Bajo compromiso
	Aumenta el compromiso	Aumento de fallos
	Consolida la cultura de la organización	Reducción del desempeño
		Formación de sindicatos

Fuente: Godás (2005)

Para desarrollar eficaces relaciones internas es necesario disponer de los canales de comunicación interna adecuados, así la información podrá fluir hacia arriba, hacia abajo y de forma lateral. No obstante, la comunicación interna debe responder a un esquema establecido con rigor, que planifique en el tiempo los objetivos, las acciones prácticas y los recursos para conseguirlo

En el segundo semestre del 2018, se llevó a cabo un proyecto cuyo alcance fue la implementación del modelo de gobierno y gestión de proyectos en el estudio de abogados Carrizales; el más importante del Perú (en términos de la cantidad y tamaño de proyectos de índole asociada a asociaciones público privadas). Como parte del análisis situacional, se detectó que el flujo de información, desde los requerimientos iniciales hacia las gerencias y áreas ejecutoras, pasaba por una serie de filtros y ajustes en la conversación. Como consecuencia, la calidad de los entregables generados por cada uno de los proyectos internos era deficiente y, constantemente, se recibían quejas y reclamos por parte de los clientes. Para mitigar esta situación, se implementó la utilización de una matriz de funciones y criticidad asociada a la información del alcance de los proyectos; de modo que sea la misma información la que sea transmitida a cada uno de los interesados del proyecto. En consecuencia, el alineamiento en alcance y expectativas fue mayor y eficiente de cara a todo el proyecto. Como resultados, la cantidad de reclamos y quejas se redujo al veinticinco por ciento logrando así liberar recursos dedicados a responder por este tipo de situaciones (en concreto, además, se logró reducir la carga operativa y de gastos de personal en dicho espacio). El estudio Carrizales es una organización con 30 colaboradores, administran activos y patrimonio por más de 5 mil millones de soles y tienen como principal función la de velar por el cumplimiento e incremento de la

productividad a los bienes y servicios que explotan sobre los contratos que tienen vigentes. El proyecto permitió mejorar el flujo operativo y de gestión de todos los proyectos.

2.2.2.6 Funciones y objetivos de la comunicación interna

En una síntesis realizados por Ongallo (2000, citado en Trani, 2015) refiere que la comunicación interna cumple una serie de funciones dentro de la organización, pues contribuyen a “la creación de beneficios económicos, equilibrar los objetivos y ser el instrumento de la planificación organizacional” (pp.31-32), véase a continuación la siguiente tabla para una mayor comprensión:

Tabla 2

Funciones de la comunicación interna

Funciones	Finalidad
Impulso	Es fundamental a la hora de motivar a los trabajadores ya que permite canalizar la voluntad de impulsar y alcanzar los resultados también los objetivos de la organización
Innovación	Permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las empresas, ya sean tecnológicas, estructurales o de talento humano.
Implicación	Permite que los colaboradores participen en el proceso y se involucren en la toma de decisiones, por lo que se sienten identificados con el proyecto común.
Información	La adecuada gestión permite la llegada de la información importante a todos los niveles de la organización, reduciendo entre otras cosas, la incertidumbre entre los miembros de la organización.
Identidad	Genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros de la misma asuman los valores, estilo organizativo y manera de hacer de la organización.

Elaboración propia.

En base a las funciones descritas sobre la comunicación interna se puede establecer una lista de objetivos de los cuales se asume que las empresas obtendrán mayor valor comunicativo a la organización, las cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 3*Objetivos de la comunicación interna*

Nivel	Objetivo
A nivel Relacional	Busca establecer una relación fluida entre colaborador y directivo, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
A nivel Operativo	La intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, buscando obtener una operación más ágil y dinámica de las diferentes áreas o departamentos y una mejor coordinación entre ellos.
A nivel Motivacional	Su objetivo es motivar y energizar el trabajo de los miembros de la organización, contribuyendo a obtener el ambiente de trabajo ideal que permita una mejor calidad de trabajo y una mejora en la competitividad y productividad de la organización.
A nivel Actitudinal	Su objetivo es lograr la aceptación e integración de los trabajadores a la filosofía, valores y multas globales de la organización.

Elaboración propia.

Transmitir los valores de la organización de la directiva más alta a la más baja de la empresa, es uno de los principales objetivos de la comunicación interna, ya que se ha convertido, entre muchas otras cosas, como el elemento clave para la transmisión de la cultura de la organización.

En el año 2005 se desarrolló e implementó un proyecto de optimización del modelo gerencial en GMD S.A, miembro del Grupo Graña y Montero. Este proyecto tuvo como alcance la redefinición del modelo comunicacional interno; a través del establecimiento de foros, participantes, contenidos, información previa, tipos de decisiones y salidas o compromisos posteriores que debían ser comprometidos en cada una de estas instancias. Para cada una de las instancias definidas y programadas, se estableció una visión, objetivos específicos y entregables. De esa manera, se generó tangible el aporte de los espacios de comunicación de la empresa. Esta generación de valor fue compartida a los miembros de la organización; lo que produjo alineamiento y la sensación de control hacia los comunicados e información que viaja a través de la organización. Para el momento donde se determinó la implementación de este proyecto, GMD S.A. atravesaba una pugna por liderar el mercado en la implementación de proyectos de tecnología. Se descubrió, a través de análisis realizados por expertos terceros a la

organización, que el esquema del flujo de información no era el más eficiente y, por lo tanto, debía ser construido nuevamente. Este flujo contó con la participación de varios miembros de la organización, incluyendo el área de recursos humanos; ya que impactaba a los más de 1,200 colaboradores que formaban parte de la organización. Dar visibilidad a los compromisos, acuerdos, desacuerdos y próximos pasos permitió a la organización dar cadencia al cumplimiento en el valor del trabajo asignado a las personas.

2.2.2.7. Barreras de la comunicación interna efectiva

Según Griffin, Phillips y Gully (2017) existen diversas barreras que pueden interferir en la comunicación interna, precisando en alterar el mensaje que se pretende transferir (p.340-341), resumiendo algunas de ellas se puede identificar a las siguientes barreras:

- a) Percepción selectiva: vemos y escuchamos de forma selectiva con base en nuestras creencias y expectativas, por ello elegimos lo que queremos ver y escuchar de acuerdo a nuestros intereses.

En el 2017, cuando se llevaba a cabo la implementación del gobierno de mejora continua y profunda de gastos (modelo de eficiencia) en Pacífico Seguros, miembro de Credirop LTD, se identificó que, conforme a los lineamientos establecidos para la operacionalización del proceso de instancias y aprobaciones de gastos, los responsables de ejecutar dichas acciones tomaban de forma puntual y sesgada algunas de las recomendaciones y procesos comprometidos como parte del flujo de aprobación de gastos e inversiones.

Ello trajo como consecuencia el desalineamiento de los equipos, el bajo compromiso y, finalmente, el control sobre los gastos se redujo al punto que la desviación de los resultados fue importante. Para reducir el impacto, se generaron foros de discusión y alineamiento de información de resultados, gastos e instancias. El valor en este tipo de proyectos es la diferencia entre un modelo de mejora continua y profunda exitoso o un fracaso donde se termina gastando más a lo planificado; o no incluyendo un gobierno adecuado para la aceptación y ejecución de inversiones y gastos. Para poner en contexto, esta implementación impactó a un portafolio de gastos e inversiones superior a los 3,500 millones de soles; para un universo aproximado de 3,500 colaboradores (incluyendo la fuerza de venta).

- b) Percepción errónea: el receptor no siempre decodifica el mensaje en la forma en la que pretende el emisor, pues se puede deber a que los canales y código de comunicación no se desarrollen de manera adecuada.

En el año 2016 se llevó a cabo el proyecto de reestructuración de la línea de gobierno de los procesos e instancias del modelo de gestión de tecnología de información en el Banco Internacional del Perú. La razón por la cual se tuvo que ejecutar este proyecto fue porque, en términos generales, existió siempre corrupción del alcance (identificado como el hecho del bajo o nulo entendimiento de las órdenes e instrucciones específicas que los equipos deben cumplir). Para lograr el alineamiento, se dispuso, como parte del alcance del proyecto, la creación de glosarios y formación de foros para garantizar que las expectativas (en cuanto al alcance, contenido y funciones de las instrucciones y proyectos a implementar) retornen exactamente con lo solicitado. La conclusión de esta iniciativa permitió reducir la cantidad de observaciones presentadas por ineficiencias en los procesos o falta al cumplimiento de lo comprometido con los usuarios. La implementación permitió que los requerimientos de proyectos (tecnológicos, de obras y equipos electromecánicos) de aproximadamente 8,000 colaboradores pasen por una serie de filtros y homologación de información con el objetivo de contar con estimaciones ordenadas, comprobables y estimaciones fiables en la organización. Producto de este proyecto, la percepción errónea sobre los entregables y los recursos asignados se redujo considerablemente. Hoy, el Banco Internacional del Perú lidera la ejecución de proyectos a nivel local; siendo una de las primeras instituciones en haber migrado hacia metodologías ágiles de implementación de proyectos.

- c) Filtrado: La información se retiene, ignora o distorsiona de forma intencional para influir en el mensaje que se recibe al final, pues eso mayormente se da por chismes o por preferencias de interés.

Durante la implementación del modelo de gestión en la vicepresidencia de operaciones del Banco Internacional del Perú, se detectaron deficiencias comunicacionales en el entorno asociado al equipo de tecnología de información. Si bien se realizaban todos los esfuerzos concretos para que las instrucciones, detalles importantes de gestión y pedidos fueran correctamente enviados a los receptores específicos, se detectó que la líder del área carecía de compromiso hacia los colaboradores, la organización y tenía nulo principio de alineamiento

con la alta dirección (lo que después permitió descubrir que existían otros intereses económicos en su participación y rol dentro de la organización). La consecuencia de este tipo de comportamiento generó falta de compromiso, la creación de proyectos cuyo alcance no tenía relación con la visión de la vicepresidencia (y las gerencias que la componían) y el bajo nivel de cumplimiento de objetivos. Como solución, durante la implementación del proyecto, se tomó la decisión de la separación del recurso con relación al proyecto; lo que permitió acercar a la segunda línea jerárquica de dicha gerencia para alinear conceptos, objetivos y visión del modelo. En consecuencia, el ritmo de generación de soluciones se incrementó, el clima organizacional mejoró y se pudieron implementar fácilmente controles que se evidenciaban (resultados) a través de los foros establecidos organizacionalmente. El portafolio de proyectos en este equipo ascendía a 45 millones de soles en un año. La implementación de este proyecto permitió usar correctamente los fondos destinados a sus necesidades. Por otra parte, la decisión de separar a la persona que generó inconvenientes en el proceso también permitió trasladar un mensaje de transparencia a los demás colaboradores del equipo (aproximadamente 100 personas en una población de aproximadamente 8,000).

- d) Sobrecarga de información: es posible que exista tanta información que no se le pueda procesar por completo, pues es importante considerar los medios de comunicación y lo que realmente es importante decir.

En el 2018 se llevó a cabo el proceso de optimización del modelo de gestión (desde procesos hasta la generación de indicadores claves) con el objetivo de preparar a CERPER S.A. (la primera y más importante certificadora de patrones y sistemas de calidad en el Perú) para su venta. En el levantamiento de información sobre el proyecto, se detectó que el modelo vigente tenía, como elementos diferenciadores, una cantidad importante e ineficiente de fuentes de información para la toma de decisiones; mucha de la cual tenía la misma información (con resultados diferentes) entre sus entregables. Como consecuencia, se realizó el barrido del 100% de fuentes de información y entregables asociados al proyecto. El resultado permitió eliminar aproximadamente el 70% de reportes e informes que eran generados dentro de la compañía (liberando los esfuerzos asociados a estos conceptos generando, adicionalmente, ahorros) y simplificando el modelo de traslado de información para la toma de decisiones. CERPER era una organización valorada en aproximadamente 5 millones de dólares. Luego de la implementación del proyecto, se pudo optimizar el plan de ejecución de proyectos a 3 años; lo

que permitió evidenciar que existía oportunidad para penetrar el sector y mercado con más proyectos de producción e implementación de sistemas de calidad. En consecuencia, y bajo el lineamiento establecido, el incremento en el valor de la organización se duplicó; permitiendo a sus directores retirar la decisión de venta e invertir en capacidades para la ejecución del proyecto. CERPER opera a nivel nacional (Perú) y cuenta con más de 20 plantas de análisis, tratamiento y establecimiento de patrones de calidad conforme los requerimientos de sus clientes. Se encuentra en una constante lucha por mantener e incrementar su participación de mercado. Con más de 30 años en el sector, es considerada, hoy en día, como un referente en términos de ejecución de proyectos.

- e) Barreras organizacionales: la cultura y la estructura jerárquica de una organización pueden limitar la forma en que se envían los mensajes e influir en quién se puede comunicar con quién, pues la burocracia o los intereses de poder pueden ser perjudiciales a la hora de elegir por un personal u otro.

En el 2018 se llevó a cabo un proyecto de optimización de sistemas que tuvo como uno de sus compromisos el de desarrollar y gestionar capacidades específicas dentro de los colaboradores del cliente OSCE (Organismo Supervisor de Compras y Adquisiciones del Estado). Como parte del levantamiento de conocimientos técnicos y funcionales, se detectaron falencias específicas e importantes que no iban a permitir cumplir con el alcance académico y de formación que eran parte del proyecto. Dada la complejidad jerárquica y las barreras de comunicación del cliente, no fue posible llegar a tiempo con la transmisión de las amenazas descubiertas con los ejecutivos que toman las decisiones de realizar ajustes sobre el proyecto. En consecuencia, terminada la etapa de entrenamiento, la adherencia a los procedimientos y formas solicitadas en el proyecto no superó el mínimo requerimiento para ser cumplido como parte del proyecto. Finalmente, tuvo que ejecutarse otro proyecto de acompañamiento a los responsables de estas funciones para garantizar el conocimiento, acción y, finalmente, la aceptación respecto al cumplimiento sobre el alcance técnico de funciones. A nivel nacional, el Estado Peruano reposa la idoneidad y funcionalidad de las compras que realiza el gobierno en el OSCE. No haber ejecutado correctamente este proyecto, superando las barreras organizacionales, atrasó la implementación de nuevas herramientas y técnicas en el modelo de contratación.

- f) Barreras culturales: las diferentes culturas nacionales tienen formas distintas de expresar las cosas, por ello implica conocer de forma adecuada a las personas con quien trabaja.

En el año 2012 se llevó a cabo la implementación de un sistema que permitía concentrar todas las operaciones bancarias en ventanilla para los clientes del Banco de Crédito del Perú. Dada la complejidad tecnológica y baja adopción de tecnologías emergentes en el país, se decidió la inclusión de profesionales con amplio conocimiento y experiencia de implementación que provenían de la India y España. Si bien la inclusión de estos profesionales se tradujo en la implementación exitosa de las soluciones propuestas, las barreras culturales, durante las primeras semanas de trabajo, debieron ser abordadas porque, en principio, ante instrucciones iguales, las ejecuciones eran diferentes. Así también, se generó el descontento en cada uno de los miembros del equipo cuando, en la parte inicial del trabajo del proyecto, no se llevaban ni ejecutaban adecuadamente los roles y tareas del proyecto. Para lograr el éxito y superar la condición de barrera cultura, se implementaron talleres de seguimiento y comunicación entre los diferentes participantes. Así también, se declararon diarias las sesiones de intercambio cultural donde cada miembro del equipo tenía la oportunidad de compartir costumbres, formas y condiciones de trabajo. Esta oportunidad no solo generó que, finalmente, se tenga éxito en el proyecto. Además, se concretó el incremento en la medición de clima del equipo del Banco (aproximadamente 200 personas pertenecientes al equipo de tecnología de la información que sumaban más de 1,000). En este proyecto sí se logró la inclusión del equipo de recursos humanos; quienes presentaron mucho interés por ver y evaluar el efecto en la inclusión de este tipo de sesiones dentro del normal desenvolvimiento de los equipos de sistemas y tecnología de información.

- g) Ruido: cualquier cosa que bloquee, distorsione o modifique el mensaje que el emisor intenta comunicar puede crear una barrera.

Iniciando el segundo semestre del año 2005 se llevó a cabo la implementación de las bases y planificación para constituir el modelo de trabajo para soportar el referéndum nacional en el Perú en el Grupo Graña y Montero. Para lograr esto, se condujo a la constitución de un equipo mixto de capacidades técnicas y funcionales. Si bien se logró consolidar el equipo a través del proveedor de servicios, en primera instancia, el cliente propuso un líder interno cuya función sería la de consolidar las comunicaciones y llevarlas dentro del cliente (estructura jerárquica compleja con funciones no siempre definidas correctamente) y garantizar el alineamiento. Sin embargo, el ejecutivo bloqueaba y distorsionaba la información al punto en que el cliente, en más de una oportunidad, levantó su protesta y voz de alerta ante potenciales cambios no

autorizados en el proyecto. Dentro del proyecto se propuso el cambio del modelo de comunicación y, como consecuencia, se prescindió del rol de consolidador de información. Este fue un ejemplo muy claro respecto al impacto negativo que puede generar un actor, dentro de una organización, con responsabilidades concretas en un proyecto. La decisión de liberación del recurso permitió que el proyecto, valorizado en poco más de un millón de dólares, pueda ejecutarse con total normalidad. El Grupo Graña y Montero sumó más de 50 profesionales en este esfuerzo y logró concretar el éxito y aceptación del cliente (y los organismos internacionales que auditaron la ejecución del mismo).

2.2.3 Acción directiva

Para Polo y Llano (1997) la acción directiva está definida como la capacidad de dirigir a personas con potencial innovador, creativo y constructivo; la cual hace posible cambiar o mejorar conductas orientadas al logro de objetivos mediante la búsqueda de intereses comunes tanto personales como organizacionales, por medio de la administración, gestión, el hacer y empleabilidad (pp.15-17). Así mismo, dicha capacidad resolutoria que posee el ser humano se puede considerar que es la cualidad más representativa dentro de una organización pues emplea los recursos necesarios para solucionar problemas, tomar decisiones y tener la prudencia para asumir objetivamente lo imprescindible o inesperado (Polo, 1991, p.16-19).

Haciendo énfasis en lo anterior Llano (2015) argumenta que:

De todas las actividades que pueden ejercerse en el mundo, la más complicada y difícil es la de dirigir hombres. La dirección de hombres no es una técnica; es, más bien, un "asunto personal" de quien la tiene en sus manos. Esto se debe al hecho de que el hombre se mueve a la decisión por unas razones determinadas y por unos motivos particulares y definidos. La decisión responde, en principio, a razones y motivos, esto es, el hombre no sólo quiere, sino que sabe por qué quiere lo que quiere.

Por tanto, dirigir representa el lograr que las razones y motivos que tienen los directivos influyan en el colaborador quien tiene la tarea de cumplir los objetivos encomendados de la empresa y estos lo realicen de forma eficiente y eficaz. De hecho, Polo y Llanos (1997) proponen que ha de existir:

un estudio del hombre y de la acción directiva mediante un método *sistémico*. Éste nos lleva a discernir en el hombre ciertas características esenciales íntimamente relacionadas que le permiten construir un mundo original: la inteligencia, la capacidad de comunicación y de diálogo, la técnica (p.387)

Es decir, el acto de dirigir implica más que simplemente tener carácter y liderazgo, sino poseer una serie de rasgos claves y, sobre todo, ponerlos en práctica. De ahí que, Zambrano y Marval (2008) asuman que la acción directiva es aquella que encamina a lograr de forma sistémica, creativa y humanista el desarrollo del proceso administrativo de: planificar, organizar, dirigir y controlar, los recursos tecnológicos, financieros, económicos y de talento humano de los cuales dispone una empresa. Así mismo, esta dirección solo es posible mediante el desarrollo de competencias, destacando que las personas logren hacer la diferencia dentro de la organización (p.620).

Por otra parte, Murcio, Scalzo y Llaguno (2019) explican que la acción directiva es un estudio de la razón práctica, dado que se ejerce en un ámbito cambiante; esta se lleva a cabo dentro de las organizaciones que buscan mejorar las condiciones del talento humano y la efectividad en el uso de sus otros recursos. Una empresa no puede dirigirse hoy en día con leyes o axiomas fijos, puesto que se considera esencial trabajar en el aquí y en el ahora, en las necesidades, las competencias de los colaboradores y en el desarrollo de conocimientos (p.71).

2.2.3.1. *El directivo*

Ser el directivo, gerente o líder de una organización para Curina y Grassi (2016) quiere decir que, es la persona que ejerce algún tipo de influencia sobre los demás colaboradores. Esta capacidad, puede poseerla cualquier persona, no obstante, se le asigna a la persona mayor capacitada para ejercer y ejecutar dicho cargo, busca ser el referente de cohesión, el que incentiva la toma de decisiones y capacidad para solucionar conflictos, gestionar cambios y lograr los objetivos de la organización por medio del desarrollo de talento humano que lo rodea (p.9).

Ahora bien, al momento de entender al directivo como un líder se debe tener presente lo expresado por Bañares (1996)

El hombre no puede ser estudiado mediante el método analítico. Un organismo no es una máquina; en un organismo está todo conectado: por ello es preciso atender a esas múltiples interconexiones que ponen de manifiesto su riqueza y complejidad. La insuficiencia del método analítico para la comprensión de un organismo no estriba sólo en la gran variedad de factores que concurren en él sino, fundamentalmente, en su carácter dinámico (p.381)

Es decir, el liderazgo es algo dinámico, no estático, eso es lo que hace que para Polo y Llano (1997 citados en Serrano, 2017) el directivo sea aquella persona que asume el gobierno sobre sus subordinados de los cuales exige, ejerce y tiene la capacidad de estar al nivel gobernar sobre ellos, esencialmente este proceso se da de persona a personas. En efecto esta tarea de dirigir conlleva la habilidad para coordinar, direccionar esfuerzo, orientar y arbitrar el trabajo de los colaboradores y sus diversas tareas hacia el logro de objetivos comunes de la organización (p.209). En otras palabras, según Llano (2002) ser directivo es guiar y conseguir modificar la conducta de otros a fin de que suplan los deseos del mismo y lo que se tiene que hacer, para ello se requiere que los directivos cuenten con habilidades técnicas, virtudes, solidez y carácter requeridos para el cargo. ()

Según el Project Management Institute (2017) se denomina gerente o directivo de proyecto a la persona que es asignada por la organización ejecutora para direccionar, guiar y liderar un equipo, con la responsabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto. Estos a su vez, desempeñan un sinnúmero de roles que influencia y reflejan la capacidad de su rol, lo cual se identifica con mucho valor y contribución para la causa (p.53). Entre sus roles se encuentra equilibrar las restricciones que afecten al proyecto, comunicación constante con los involucrados, orientación y presentación de la visión de éxito, para ello este directivo debe contar con habilidades blandas (habilidades interpersonales y capacidad para dirigir) que impulsen el cumplimiento de metas de forma consensual, ayudando así en las decisiones y acciones del proyecto (p.54).

Según Polo (2013) un directivo sin voluntad no puede direccionar un proyecto pues se hace referencia a ello porque el ser humano busca siempre medir sus acciones a través de sus logros. En el caso del directivo aspira que este sea reconocido por su trabajo y su labor hacia el cumplimiento de los objetivos y para ellos se requiere que este sea fundado en valores morales y éticos que impulsen su espíritu de liderazgo sobre sus colaboradores pues este debe querer, desear y hacer su trabajo de forma eficiente (p.182). Así mismo, estas acciones pueden inspirar

a otros a tomar mejores decisiones e involucramiento con el proyecto, pues el directivo debe encargarse de que el trabajo se realice de buena manera y de forma eficiente, en pocas palabras trabajar bien trae consigo beneficios y desarrollo a nivel personal, laboral y económico (Polo, 2012).

Y es que, respecto a esto último, mencionó Bañares (1996) que las acciones de un líder repercuten en todos los aspectos, desde en el propio líder hasta quienes lo siguen, pues:

Toda acción humana mejora o empeora a quien la realiza, ya que el primer beneficiario de una acción es uno mismo. De ahí que nuestro actuar suponga siempre un aprendizaje positivo o negativo. En este sentido se puede decir que el hombre es "un sistema dinámico dotado de un intrínseco feed-back" (p.382).

Por tanto, el liderazgo que debe ejercer el directivo ha de encargar toda esta filosofía si quiere ser exitoso y dirigir adecuadamente a su equipo, sobre todo si quieres inspirarlos a ser mejor y desempeñarse más eficientemente. Confirmando lo anterior, los propios Polo y Llano (1997), ya que ellos explicaron que:

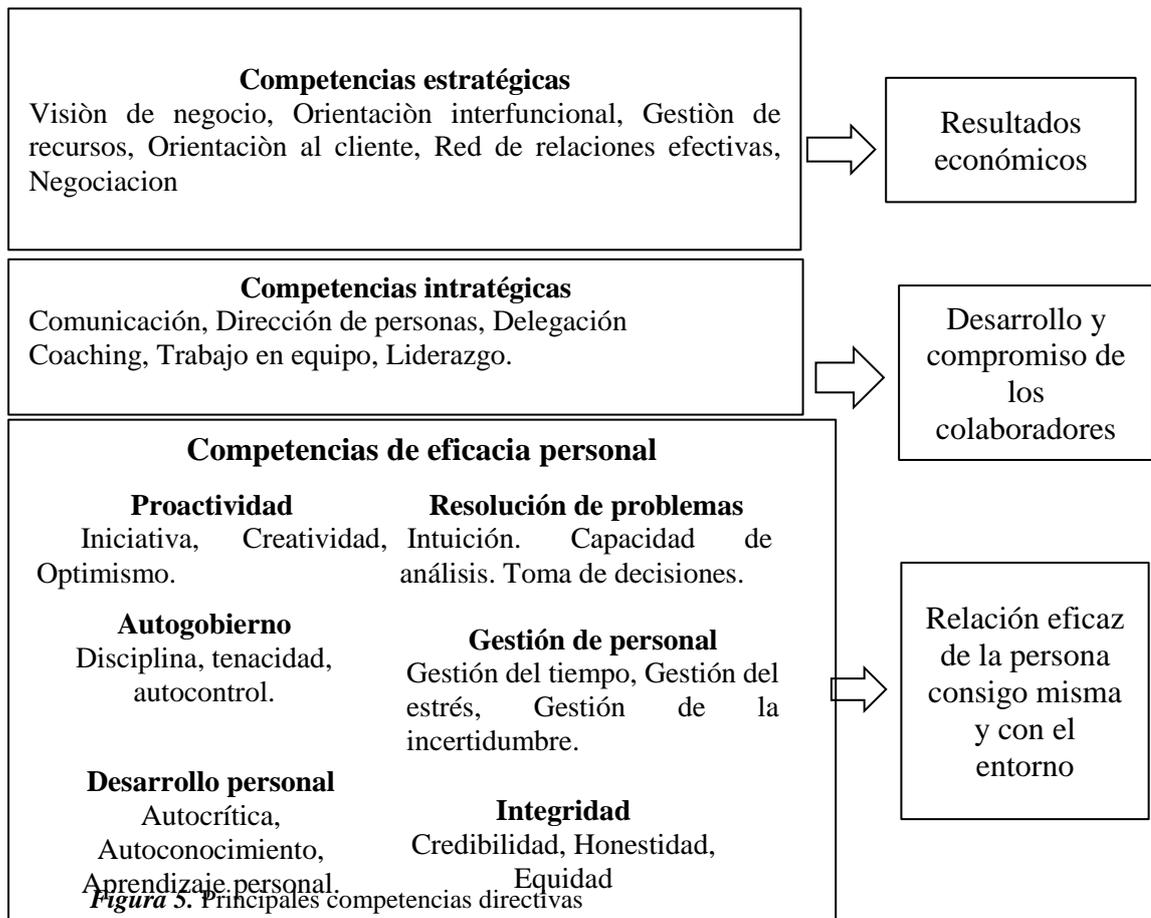
El directivo debe procurar evitar el error -ya que sus errores pueden tener consecuencias importantes-; ello requiere buscar con paciencia la adquisición de conocimientos adecuados para afrontar situaciones difíciles o imprevistas. El directivo requiere prepararse constantemente para decidir con mayor precisión. En efecto, en tanto que la teoría y la práctica no son sincrónicas (no coinciden en el tiempo), se necesitan la preparación y la previsión (p.390).

Por todo esto, ser un líder o directivo también supone la reflexión constante, como fuente de inspiración para nuevas conductas y la corrección de muchas otras.

2.2.3.2 *Habilidades necesarias para la dirección*

En función de lo mencionado por el Project Management Institute Global Standard (PMBOK, 2017) los directivos necesitan de ciertas habilidades para poder identificar, motivar, mantener, inspirar y liderar a su equipo para que estos alcancen un alto desempeño en el logro de los objetivos; entre las habilidades necesarias se destacan las siguientes, en primer lugar el desarrollar el equipo que se concibe como un proceso para la mejora de las competencias, ambiente e interacción entre los miembros del equipo teniendo como beneficio de ello un cambio positivo en las habilidades interpersonales, mayor motivación, reducción de deserción laboral y un mejor desempeño.

En segundo lugar, la gestión de conflictos, los cuales deben resolverse de forma constructiva y oportuna, además el directivo debe incentivar a que su equipo brinde ideas para la solución de los conflictos, en tercer lugar, la influencia, siendo esta una capacidad necesaria para abordar cuestiones importantes y poder llegar a acuerdos mutuos; en cuarto lugar, la motivación, esto implica que el directivo debe proporcionar razones para que sus colaboradores actúen, para ello es necesario empoderar al equipo en la toma de decisiones y animarles a trabajar de manera independiente. En quinto lugar, se refiere la negociación, misma que implica saber llegar a un consenso entre cada uno de los miembros del equipo, adicional a ello, la negociación puede generar armonía y confianza entre los participantes, finalmente, en sexto lugar se destaca el desarrollo de espíritu laboral, misma que consiste en crear actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales del equipo, favorezcan un ambiente de trabajo cooperativo y colaborativo (p.341). A partir de ello, como refiere Rábade, (1996) el recurso más importante para una organización son los recursos humanos y el Knowledge o expertise, es decir, sus saberes, dado que sobre estos saberes se fundamentan los niveles operativos de la empresa y mediante los mismos estos pueden brindar soluciones claras para el avance de la organización (p.18). Por otra parte, García, Cardona, & Chinchilla (2001) indica que aquellos líderes que logran desarrollar estas habilidades exhiben una cohesión en la organización que genera una reacción en cadena que aumenta la satisfacción laboral y la energía productiva, además los mandos intermedios y subordinados tienden a alinear sus objetivos con los de los líderes para posibilitar el éxito en la organización (p.4). Así mismo, indica que no solamente es necesario desarrollar habilidades directivas sino competencias directivas que engloba en tres, siendo estas las estratégicas, estrategias y competencias de eficiencia personal, las cuales se detallan en la siguiente figura:



Fuente: García, Cardona, & Chinchilla (2001)

En base a lo anterior Cardona, & Chinchilla (1998) refieren que la competencia estrategia persigue y es medida a través de la eficacia, en el sentido de producir valor económico, mientras que la intratécnicas se refiere poder desarrollar a los empleados a estar más comprometidos y a generar confianza en los mismos, finalmente, la competencia de eficacia personal demuestra la capacidad de autodirección. En conclusión y bajo lo referido en el modelo antropológico de empresa diseñado por Pérez López (1993) la función del directivo implica el diseño de estrategias que puedan producir un valor económico para la empresa, pero a su vez deben desarrollar las capacidades de los colaboradores uniéndolos bajo una misión en concreto, sin embargo, si el valor económico se logra a través de la destrucción o empobrecimiento de las capacidades de los colaboradores se ve debilitado a futuro la capacidad de la empresa para lograr ese valor económico y por ende no resulta valido.

2.2.3.3 Proceso de dirección

Polo y Llano (1997) refieren que una organización sin jerarquía no puede ser dirigida, dado que al menos deben existir dos figuras esenciales en la empresa el cual está conformada por sus colaboradores que se encarguen de la operación, administración, control y logística de recursos. Por otra parte, lo conforma uno o más directivos que tomen las decisiones sobre los colaboradores y que dirijan el crecimiento y desarrollo de la empresa, por medio de la ejecución de proyectos, proceso y propuesta de mejora (p.103).

Figura 6. Proceso de dirección.



Fuente: Pérez López (1993)

Toda acción directiva debe ser sistematizada y fundada con un objetivo en concreto, las cuales se pueden desarrollar por medio de un proceso de dirección que emplea el conocimiento, técnicas y herramientas con las que cuenta el directivo para poder dirigir y tomar acción sobre sus colaboradores (Bernal, 2013, p.51).

En este sentido, Llano (2002 citado en Domínguez et al., 2019) manifiesta que existen tres tipos de actividades directivas que promueven un acertado proceso de dirección, las mismas que estarían configuradas en los procesos de diagnóstico, decisión y mando, es así que estas operaciones o actividades se desarrollan respetando los valores y virtudes de cada persona, para el proceso del diagnóstico de la situación que le toca explicar al directivo poniendo en práctica la objetividad y la humildad, en el proceso de decisión debe poner en práctica virtudes tales como la magnanimidad y la audacia, y en relación al proceso de mando, es necesario ejercer cinco cualidades: autodominio, confianza en sus colaboradores, constancia de esfuerzo, fortaleza ante dificultades y lealtad (p.250).

En el año 2013 se llevó a cabo el proyecto de actualización y cambio de los cajeros electrónicos en el Banco de Crédito del Perú (con un parque de aproximadamente dos mil cajeros a nivel nacional). Este proyecto era el tercero (de igual alcance) que se intentaba llevar adelante en la institución bancaria. Las anteriores dos experiencias no tuvieron éxito por diversas razones, entre las que destacaron: la falta de experiencia del líder del proyecto, la incorrecta definición del alcance, el reducido compromiso del proveedor de servicios, entre otras situaciones. Dada esta situación, la alta dirección decidió incorporar como líder del proyecto a un ejecutivo que venía desempeñándose en otro proyecto corporativo; ya que había demostrado control, capacidades de gestión y compromiso con los equipos y autonomía. El proyecto se planificó en un mes arduo de trabajo, se incorporaron a los equipos técnicos, funcionales y logró el compromiso de las áreas especializadas que debían participar en el proyecto. Como consecuencia de la suma de estos aspectos positivos, el equipo, a través de su líder, logró evidenciar autodominio del reto y sus complejidades, demostró fortaleza, conocimiento técnico y de gestión de personas (ya que se enfrentaron a dificultades críticas para el despliegue de operaciones y equipamiento en el interior del país) y, basado en la evidencia del esfuerzo que distinguió el equipo del proyecto, logró la lealtad y compromiso de los recursos asignados a la iniciativa. Como conclusión se logró implementar el proyecto en su totalidad y dejó un precedente relevante en la organización. Como se evidencia, el proceso de dirección fue acertado y condujo a cumplir con los objetivos que fueron encomendados. El proyecto claramente destacó las cualidades del directivo a cargo del proyecto. El Banco de Crédito cuenta con canales de atención para más de sus 5 millones de clientes. La criticidad de este proyecto era absolutamente trascendental; no solo a nivel de negocio sino sobre aspectos reputacionales ante una dificultad importante en el desarrollo del proyecto.

2.2.3.4 Importancia de la dirección

La dirección no solo requiere de una jerarquía bien estructurada que permita distribuir las responsabilidades laborales de forma equitativa entre sus participantes, sino que requiere de acuerdo a lo que refirió Kotter (2014) de un sistema dual entre el directivo y los colaboradores que favorezcan este sistema de operaciones, en el cual la comunicación y coordinación entre ambas partes sea recíproca, esto genera que los participantes realicen aquello que saben hacer excepcionalmente bien. A su vez, en el Project Management Institute Global Standard (PMBOK, 2017) se mencionó que la importancia de saber dirigir esta principalmente relacionada con el cumplimiento de la ejecución de proyectos de forma eficiente y eficaz, sin embargo, en este proceso la importancia también recae en:

1. La satisfacción de las expectativas y necesidades de los participantes.
2. Resolución de problemas e incidentes en equipo.
3. Responder de forma oportuna ante los riesgos.
4. Cumplir los objetivos.
5. Incrementar la posibilidad de éxito.
6. Ser más predecibles.
7. Optimización de recursos tanto humanos como materiales.
8. Gestionar restricciones.
9. Gestionar el cambio.

Por otra parte, si un proyecto no es dirigido de manera eficiente o existe ausencia de dirección como refiere Kotter (2014) es evidente los inconvenientes que ello genera, entre los cuales se destacan según el Project Management Institute Global Standard (PMBOK, 2017):

1. Insatisfacción por parte de los interesados y participantes.
2. Incumplimiento de objetivos.
3. Sobrecostos.
4. Pérdida de reputación para la organización

Para la acción directiva el líder es un elemento importante, sin embargo, si este no es capaz de conectar sus ideas con las de su equipo y trabajar a la par desencadenan inconvenientes

personales y laborales, es por ello que, un líder debe ser capaz de gestionar las actividades en conjunto a su equipo y aprovechar las oportunidades que el mismo le ofrece (p.10)

2.2.3.5 Componentes de acción directiva

Basado en la filosofía de Polo y Llano (1997) toda acción directiva comprende una serie de habilidades, capacidades y competencias que son esenciales a la hora de dirigir y que debe poseer el directivo al ejecutar sus acciones sobre los colaboradores según sus objetivos propuestos. Estas acciones deben ser aplicadas de la forma más eficiente y eficaz para poder decir que las acciones directivas tendrán repercusión positiva sobre los colaboradores y el desarrollo organizacional, en la cual se considera que el directivo debe contar con:

Inteligencia para dirigir: es la capacidad de planificar y dirigir a la organización, así mismo la de mantener una idea hasta que esta se concrete o accione (p.42), estas pueden expresarse en las siguientes:

- a) Conocimiento de economía sociología y antropología: conocer que muchas de las motivaciones y comportamiento del hombre están ligados al dinero o las recompensas económicas que estos puedan recibir en relación a sus necesidades personales. Esto es tan así, que Polo y Llanos (1997) afirmaron que la economía surge porque hay interconexión de las cosas producidas por el hombre. En efecto, éste debe conservar, mediante su actividad práctica, el mundo que ha construido, y en este contexto debe comprenderse la necesidad de una actividad directiva y de una actividad productiva (p.387).

Esto se debe a que el ser humano a lo largo de su existencia ha puesto un valor a todo aquello que crea, y este valor es lo que fomenta la economía: el valor que se le concede a los objetos.

Ahora bien, la implementación de un proyecto de optimización del modelo operativo y de toma de decisiones en CECHRIZA S.A. (principal organización dedicada a la importación, implementación y servicio postventa de máquinas recicladoras y contadoras de billetes para el mercado financiero peruano) en el año 2018, el gerente del proyecto solicitó una reunión, luego de conocer el alcance global de la iniciativa, con cada uno de los principales funcionarios del proyecto. En esta reunión, se evitó abordar los conceptos técnicos asociados al proyecto. En su lugar, se adoptó una visión de indagar y determinar cuáles eran las principales motivaciones de

los colaboradores. Se descubrió que, lejos de la oportunidad monetaria (como se esperaba que fueran los resultados), la mayor parte de los colaboradores identificados tenían una fuerte o alta predisposición a tener motivación asociada a lograr que sus dependientes estudien y se formen profesionalmente; además de concretar avances específicos con relación a conseguir la propiedad de sus respectivos bienes inmuebles (muchos en alquiler o bajo créditos hipotecarios a largo tiempo). Sabiendo de esto, el director del proyecto abordó a la alta dirección y se trabajó en conjunto con el equipo de recursos humanos para evaluar opciones que le permitan acceder a créditos educativos e hipotecarios en condiciones favorables a los colaboradores. El interés por el equipo permitió que los colaboradores retornen a la empresa mayor productividad y la confianza que sus objetivos estaban en proceso de ser concretados. La habilidad del gerente de proyecto fue valorable. Claramente la orientación en la dirección de este proyecto permitió que este se ejecute correctamente, dentro de los compromisos y con el éxito esperado.

- b) Identificación de factores relevantes de cambio: habilidad para poder identificar aquellas motivaciones que el colaborador posee y no va acorde a los objetivos que aspira la empresa y por lo cual requiere modificarlo sin repercutir en su libertad y desempeño.

En el año 2015, mientras se ejecutaba un proyecto de optimización del modelo operativo en el Banco Internacional del Perú, se redefinió un esquema organizativo diferente al que se tuvo en los últimos 7 años. La fricción inicial fue importante (entre los ejecutivos) y se tuvo un amplio espacio de rechazo inicial. En consecuencia, el sponsor del proyecto tuvo sesiones de trabajo uno a uno con los principales ejecutivos del proyecto; con el objetivo de aterrizar las expectativas y conocer las fuerzas motivadoras del equipo de proyecto. Se descubrió durante las sesiones de relevamiento de información que existía una oportunidad en el alineamiento de objetivos entre los colaboradores y la organización; no por ser distintos en su totalidad, sino por carecer de alineamiento. A través de las acciones que se llevaron a cabo: definición de prioridades, ajuste de estrategia y determinación de hitos que demostraran el alineamiento estratégico con la función de la organización se logró el potencial de convencimiento a los equipos de trabajo para que sumen al éxito del proyecto y llegar a los objetivos planteados dentro de la organización. Este proyecto impactó en el banco (con más de 8 mil colaboradores) y una vicepresidencia con 700 colaboradores involucrados. Generar cambios organizacionales en estos tipos de organización es clave y deben tomar en cuenta aspectos relacionados al trabajo implementado. Para lograr este proyecto, se contó también con el apoyo experto del equipo de recursos humanos; quienes debían formalizar los cambios al interno.

- c) Planificación de tareas: capacidad de organizar y demandar acción que sean cumplidas acorde a los objetivos planteados.

Durante la implementación del proyecto de estrategia en el estudio de abogados Carrizales (especializado en asociaciones público privadas del Perú), se determinó un set de tareas y compromisos como parte del desarrollo del proyecto. Si bien se estableció un plan preciso, este careció de un modelo de seguimiento exhaustivo que permita evidenciar los logros y avances. La respuesta llegó de inmediato a través de la gerencia del proyecto con la proposición de un modelo de gobierno estructurado con indicadores, sesiones de trabajo de seguimiento, iniciativas de corrección de asuntos en proceso y recompensa del comportamiento y resultados deseados. La rápida intervención del gerente del proyecto permitió alinear las expectativas y demostrar (con entregables concretos) que el proyecto estaba en curso y con los objetivos y definiciones claras. Proyectos de esta naturaleza, en organizaciones que carecen de áreas estándar como recursos humanos o comunicación interna, tienen bajas probabilidades de tener éxito si es que no incorporan mejores prácticas de dirección. Haber impactado en este proyecto generó el cambio con disrupción en cerca de 20 colaboradores (de 30 en toda la población) y sus funciones. El proyecto fue exitoso.

- d) Llevar una idea a la acción: capacidad de tener una mente creativa y esta pueda materializar aquellas respuestas, soluciones, mejoras y cambios que la empresa requiere.

Durante el último trimestre del año 2016 se decidió implementar un modelo de gobierno y gestión de gastos e inversiones para Pacífico Seguros (empresa subsidiaria de Credicorp, con 4,000 colaboradores y perteneciente a un mercado altamente competitivo con otros tres actores). El perímetro de gastos e inversiones abordado en este proyecto se acercaba a los 4,000 millones de soles. Durante la planificación de este proyecto se generó una visión integral respecto a cuál era el alcance de este modelo de gobierno, los responsables, acciones, foros de aprobación y seguimiento, entre otras facultades que son parte de este tipo de consideraciones. Producto de los ejercicios de planificación y, luego, durante la ejecución del proyecto, la organización inició el abordaje y nuevo modelo de trabajo; que la llevó a ocupar el primer lugar en el ranking de mercado en los indicadores de eficiencia del mercado. Llevar la visión y el sueño sobre un modelo de gobierno consolidado, y compartir dicha visión con acciones concretas, permitió llegar y superar el objetivo inicial. El proyecto permitió y dejó las instancias para demostrar y

evidenciar a los equipos cómo los planes, hitos y tareas concretas se llevaron a cabo y con éxito; demostrando la capacidad de llevar las ideas a la acción.

- e) Reducción de la burocracia: uso de herramientas, técnicas y comunicación que faciliten el contacto directo o proceso eficiente para el cumplimiento de las actividades.

Durante la implementación del proyecto de optimización comercial desarrollado en MB Renting (empresa líder en el desarrollo de proyectos de renting de vehículos para diferentes industrias en el Perú) en el segundo trimestre del año 2020, se identificó una cantidad importante de tareas distribuidas en un número no menor de ejecutivos. Con el objetivo de gestionar la trazabilidad en el avance de los compromisos y acuerdos del proyecto, se decidió la implementación de una herramienta tecnológica cuyas bondades permitirían realizar el seguimiento oportuno a los compromisos, alertar sobre posibles desviaciones y concretar resultados de una forma más eficiente. Esta idea del gerente del proyecto responsable permitió simplificar el modelo de gestión del proyecto e incrementar la probabilidad de éxito durante la implementación del mismo. Fue una oportuna y eficiente alternativa para garantizar el correcto desarrollo del proyecto.

Generación de sociabilización laboral: principio que rige la independencia y libertad de colaborador en el desarrollo de su función sin que el directivo pierda la capacidad de integración y de poder dirigirlos acorde a sus potencialidades o como hoy en día se lo conoce; competencias (p.49).

- a) Generar autonomía: capacidad de dar la libertad a que el colaborador se sienta cómodo y no limitado en el desarrollo de su función, considerando sus conocimientos y habilidades como base para identificar su lugar idóneo dentro de la empresa.

Durante el proceso de transformación que se llevó a cabo en Relix Perú (empresa de implementación de proyectos de riego tecnificado y tratamiento de aguas de Perú, Chile, Colombia e Israel) se determinó que el modelo de operación que había servido en los últimos 5 años no era vigente. Uno de los principios que se determinó como ideal en coordinación con el usuario líder del proyecto y el gerente del mismo fue la de empoderar a los equipos, basado en el conocimiento técnico y funcional adquirido en los últimos años. Basado en esta definición y ajuste estratégico, se logró motivar y generar el cambio en la organización. El empoderamiento

fue clave para lograr autonomía controlada con los miembros del equipo; logrando no solo el éxito del proyecto sino, además, el compromiso de los colaboradores como respuesta al incremento de confianza interna. Una de las principales consecuencias fue la reducción, a mitad, en los tiempos de espera para los principales procesos dentro de la organización. Esto impactó, no solo, en la generación de negocios. Además, contribuyó a incrementar el valor en la experiencia de los clientes.

- b) Solidaridad: capacidad de actuar en favor de los demás, siendo respaldo en las necesidades o toma de decisiones a la hora que se presenten situaciones difíciles de superar en la organización.

Durante el proceso de tercerización de las labores de construcción de sistemas y aplicativos en el Banco de Crédito del Perú, en el año 2011, se tuvieron que tomar muchas decisiones difíciles y complejas con impacto en personas de la organización (principalmente desvinculaciones). Si bien estas decisiones fueron difíciles y complejas, se destacó la participación de los líderes avalando las decisiones internas que los equipos tomaron en favor del proyecto. Dicho respaldo contribuyó a cumplir en las fechas esperadas del proyecto, logrando compromiso, respaldo y garantía que las decisiones estaban planificadas y, además, contaban con el soporte experto de los gerentes de las áreas involucradas. El perímetro de salidas de personal involucraba 300 personas de un grupo de 1,000. Dada la proporción, el cambio e impacto del proyecto era más evidente en caso de algún fracaso. Gracias a la implementación y contribución de los actores incluidos en el proyecto, se logró el éxito del proyecto.

- c) Trabajo en grupo: capacidad de comunicación para transmitir los objetivos que se han acordado de una manera comprensible, así mismo organizar a sus colaboradores para desempeñar las actividades asignadas.

En el segundo semestre del año 2019, el Credicorp decidió generar capacidades cruzadas entre sus subsidiarias; implementando la figura de un área que otorga servicios a más de una empresa. Como consecuencia, se implementó un proyecto de corto tiempo (6 meses). Durante la planificación y ejecución del proyecto, que conllevó a tomar muchas decisiones difíciles, el equipo mantuvo un estricto modelo (cercano, simple e integral) de comunicación con cada uno de los integrantes; que permitió finalmente asegurar y transmitir cada uno de los objetivos de manera comprensible y eficiente. Ello permitió que cada uno de los colaboradores de la

organización establezcan parámetros de comportamiento y la evidencia del cumplimiento de los objetivos. El proyecto involucró la necesidad de centralizar funciones (financieras y operativas) en un nuevo eje y ya no distribuido entre empresas. Los ahorros en gastos prometían consideraciones de entre 15% y 20% del perímetro abordado. Por otra parte, también se consideraba la oportunidad de reducir la capacidad instalada e incrementar la productividad de los equipos en el orden del 10% de las atenciones. El proyecto se implementó correctamente bien gracias al trabajo en equipo.

- d) Manejo de la división de trabajo: capacidad del directivo de conocer con quien trabaja, cómo trabajan y entre otras características particulares para de tal manera posicionarlos idóneamente en la actividad, grupo o meta a lograr.

En el 2015, cuando en el Banco Internacional del Perú se tomó la decisión de cambiar al líder de la vicepresidencia de operaciones, se abordó un proyecto para, con el nuevo líder del equipo, optimizar el modelo de trabajo. En consecuencia, el proyecto que se elaboró para abordar todo el cambio organizacional requirió la redefinición de funciones y áreas. Para lograr ello, se ejecutó un proceso de levantamiento de funciones y capacidades en todos los equipos. La conclusión de este proceso permitió adaptar las formas de trabajo, tomar aquellas buenas prácticas que luego serían implementadas en la operación rutinaria de la organización y, finalmente, llegar a los objetivos del proyecto. Cada ejecutivo pasó por un proceso de evaluación y luego de presentación de las nuevas funciones y retos (basados en las cualidades profesionales y técnicas de cada individuo). El éxito del proyecto se evidenció en el clima organizacional, los resultados de la vicepresidencia e, indirectamente, sobre los resultados de la propia organización. Para lograr el éxito del proyecto, se contó con la participación del equipo de recursos humanos.

Capacidad de afrontar problemas: enfrentar las adversidades y el peligro dentro de una organización puede considerarse más que una habilidad pues para mucho dar la cara a ello puede llegar a ser un talento que todo directivo debe poseer a la hora de lidiar o tomar acción a aquellas situaciones que restringe el logro de objetivos (p.55).

- a) Atacar: capacidad de emprender, y vencer las dificultades a pesar del riesgo que esta pueda tener.

En el 2017 se tomó la decisión de abordar la estrategia y componentes tecnológicos en Pacífico Seguros, Pacífico Vida y Pacífico EPS (compañías aseguradoras de Credicorp). Como parte de este esfuerzo, se identificaron una serie de riesgos en la ejecución del proyecto (cuyo objetivo tenía como fin el de optimizar toda la inversión y gastos de la organización). El líder del proyecto asumió el rol de determinar los pasos a seguir, emprendió el proyecto y encontrando una serie de dificultades (falta de información, predisposición, alcance de herramientas para afrontar los problemas) pudo superar cada escenario y presentar la ruta estratégica del área para los siguientes 3 años en términos de eficiencia. El proyecto se consideró exitoso dentro de la organización. Fue clave la posición de ataque en términos de la forma mediante la cual solucionar el reto propuesto en la organización. En un mercado con alta competitividad, con oportunidades en términos de digitalización, acercamiento con la autogestión de clientes y la facilidad con la que un cliente cambia de empresa, era clave abordar con velocidad y tenacidad cada uno de los objetivos del proyecto.

- b) Resistir: capacidad de vencer los miedos ante los riesgos presentes y asumirlos con convicción de que todo puede mejorar. Es aquí, donde se desarrolla el sentimiento de capacidad y fortaleza más allá de los límites del confort que el cargo puede generar.

Durante el primer semestre de 2019 se llevó a cabo un proyecto para tercerizar servicios desde Prima AFP. Al ser la regulación sumamente exigente, el proyecto pasó por varios momentos tensos donde el regulador global del mercado podría haber solicitado eliminar este tipo de proyectos y objetivos. Sin embargo, y considerando aún que existían muchos riesgos, el gerente del proyecto y equipo prepararon toda la información, argumentos técnicos y funcionales y llevaron el proyecto adelante. Esto generó mucha incomodidad dentro del mercado y fricciones entre las empresas de la competencia. Sin embargo, prevaleció la capacidad técnica y la fortaleza para enfrentar los riesgos y miedos; asumiendo en todo momento una posición fuerte respecto a la invulnerabilidad de las estrategias propuestas que, finalmente, impactarían de manera importante en los clientes. Con el objetivo de obtener todos los resultados esperados, se tuvo que cuadruplicar el esfuerzo y estimación de tiempos dedicados en el proyecto. Surgieron nuevos actores, entidades con quienes debía ejecutarse procesos de negociación, etc. El proyecto llevó, además, como consecuencia, que se reduzca aproximadamente el 12% de la base de gastos en la organización.

- c) Huir: capacidad de vencer los miedos y de resistir a las ganas de dejarlo todo, en otras palabras, mantener el control de la situación, aunque esta parezca superar las fuerzas.

Tomado del ejemplo anterior, el proyecto presentó tres puntos de quiebre muy importantes donde, inclusive, muchos de los miembros ejecutivos que tomaban las decisiones finales continuaron con el proceso de cuestionamiento respecto a si se estaba o no llevando la ruta del proyecto por el camino correcto. Se mantuvo la dirección y control del proyecto, sumando fuerzas técnicas, argumentos legales y funcionales que contribuyeron, finalmente, a seguir firmes dentro del objetivo y alcance del proyecto; hasta que finalmente fue implementado y trajo beneficios a cada uno de los clientes. Fue muy difícil no evaluar la opción de renunciar a los resultados del proyecto. Sin embargo, prevaleció el norte estratégico que cada equipo involucró como parte del análisis y cada uno de los objetivos comprometidos con la alta dirección.

- d) Incrementar recursos: disponer de medios y recursos que ayuden a vencer los riesgos, siendo su utilidad la eficiencia con la que se puedan resolver.

Sumado a los últimos dos ejemplos, queda en evidencia que haber incorporado recursos idóneos (en contraria posición al escenario estándar donde se considera que sumar recursos solo involucra gastar o invertir más) permitió lograr los objetivos del proyecto. En este tipo de situaciones, la evaluación respecto a decidir involucrar más recursos es clave. El retorno en este tipo de situaciones es clave para determinar el éxito o fracaso de los proyectos de esta índole.

Veracidad directiva: habilidad del directivo para comunicarse con sus colaboradores y este pueda obtener información relevante y útil de una situación que mengue o dificulte la realización de una actividad, objetivo o suscitación de algún problema de conflictos de interés o relaciones interpersonales (p. 67).

- a) Manejo del error: capacidad de manejar las situaciones adversas con objetividad sin la necesidad de emitir juicio o infundir represalias contra el colaborador que haya cometido un error o infringido las normas de la empresa.

En el 2008, durante un proceso de migración de sistemas en la Bolsa de Valores de Lima, se detectaron comportamientos e instancias que podrían haber concluido en un comportamiento

desleal por parte de uno de los colaboradores inmersos en el proyecto. Cuando esto fue advertido, el líder usuario tomó el caso de primera mano, evaluó los hechos, determinó los impactos que se habían ocasionado y qué más debía haber pasado. En consecuencia, abordó en primera persona al ejecutivo envuelto en estas acciones y tomó acciones preventivas ante la potencial acción que podría traer consecuencias civiles y penales. La gestión de este modelo de trabajo permitió darle una oportunidad al colaborador, demostrando el lado directivo del ejecutivo a cargo del área. Se logró compromiso, llevar un correcto mensaje a la organización y la persona involucrada. El impacto del modelo de gestión ejecutado con el colaborador permitió no solo resolver el problema. Además, generó un clima positivo dentro de los colaboradores involucrados en el proyecto. Luego de ejecutadas las acciones, se involucró al equipo de recursos humanos quienes avalaron todas las tareas ejecutadas.

- b) Manejo de la mentira: capacidad de anticiparse a una mentira, es la habilidad de poder conocer el panorama que se suscita dentro de la organización día a día, ello implica tener contacto frecuente con sus colaboradores y recibir reportes de desempeño por parte de los mandos medios; así tratar con inteligencia la información que un colaborador pueda decir ante un hecho o suceso.

En línea al ejemplo dispuesto anteriormente, la labor del ejecutivo líder fue vital para concretar conocer y abordar toda la información necesaria sobre el caso, los potenciales riesgos, el entorno en el que se encontraba el proyecto, la relación con las partes afectadas y conocer los potenciales caminos si se materializaba o no el problema dentro del proyecto. Basado en esta forma de actuación, el líder del área mostró interés, compromiso y objetividad para afrontar y abordar un problema crítico dentro de la organización. La labor de entendimiento de la situación lo obligó a invertir más tiempo al normal dentro del trabajo; a través de reuniones adicionales, entrevistas, análisis de documentación, etc. El resultado fue favorable en términos de la persona, el proyecto y la organización.

- c) Manejo del silencio: capacidad de dirigir las situaciones con aumento de la coherencia entre los hechos y las palabras que se dicen, sin desvirtuar al colaborador de su libertad a no opinar o explicar los hechos. Ante esa situación, se deberá esclarecer la situación por otro medio o acción.

Continuando con el ejemplo anterior, durante el proceso de investigación, se citó en más de una oportunidad al colaborador implicado en el hecho riesgoso que pudo haber ocasionado problemas en el proyecto y la empresa. El directivo mantuvo siempre coherencia en todo el proceso comunicacional, midiendo las expresiones y objetivos con el lenguaje utilizado. Tal fue la forma de abordar la situación, que el colaborador se mostró de acuerdo en explicar la situación, las motivaciones, los riesgos y los caminos que se pensaban ejecutar para lograr cumplir con su objetivo. La intervención del directivo fue clave para dominar la situación, liderar el cambio y generar el efecto esperado en las personas y la propia organización.

Manejo de hábitos en la organización: la naturaleza humana está en gran parte esquematizada por sus acciones. Es por ello, que la capacidad del directivo es direccionar, modificar, implementar y desarrollar hábitos con el cual los colaboradores tengan un crecimiento a nivel personal como organizacional (p.103).

- a) Moldeamiento de hábitos: capacidad de aumentar acciones favorables en el colaborador, lo cual implica optimizar o acondicionar hábitos que pueden no estar siendo idóneos para el cumplimiento de objetivos y desempeño.

En el cuarto trimestre del año 2018 se llevó a cabo la fusión de dos áreas muy importantes dentro de Pacífico Seguros (empresa aseguradora y subsidiaria de Credicorp; con más de 4,000 colaboradores, 3,500 millones de soles de ingresos y un ámbito amplio de clientes dentro del país). El alcance de la fusión permitió la implementación de un proyecto cuyo alcance tuvo por objetivo la de desarrollar capacidades, homologar procesos e incrementar la productividad de las áreas originales: la oficina de gestión de proyectos y el área de eficiencia. El líder del proyecto, como primer punto, estableció un espacio para que cada uno de los miembros del equipo tuviera oportunidad de exponer y explicar las funciones, metodología y objetivos del trabajo que desarrollaba. En dicha explicación y sesiones de trabajo, cada uno de los miembros del equipo evidenciaron las capacidades e información que los demás miembros ejecutaban como parte de sus roles. Dicha acción permitió, de primer mano, que los ejecutivos descubran cómo se realizan ciertas labores y operaciones comunes entre los equipos. Basado en dicho análisis, se establecieron los patrones esperados o comportamientos y funciones deseadas en conjunto. Eso permitió optimizar y acondicionar hábitos de trabajo que permitieron, finalmente, incrementar la velocidad y calidad de los entregables que se distribuían como parte del proyecto. Los equipos involucrados sumaban aproximadamente 15 personas. Se tuvo el

contacto cercano con el área de recursos humanos que estuvo atenta a ejecutar acciones específicas en caso se requieran.

- b) Adquisición de nuevos hábitos: habilidad de ser un referente, guía, educador y líder para los colaboradores así estos puedan aprender hábitos prácticos que impulsen su crecimiento en la empresa.

Como parte del ejemplo anterior, durante la etapa de definición de procesos, guías, políticas, buenas prácticas y procedimientos que debían ser implementados en el equipo, se establecieron cuáles eran los nuevos hábitos que debían ser parte de la operación rutinaria. El establecimiento de estas condiciones motivó la creación de un subproyecto de adquisición y adherencia de habilidades técnicas, funcionales y de dirección que, finalmente, permitan que los colaboradores desarrollen de manera eficiente sus labores. De esa manera, además, se propuso un calendario, con fechas y entregables concretos, para cumplir con el objetivo de adquisición de herramientas y habilidades necesarias para cumplir con el trabajo. Para lograr este objetivo, internamente se establecieron indicadores y planes con fechas específicas para lograr el compromiso, asignación de tiempo y cumplimiento de los aspectos claves del proyecto.

- c) Formación constante de trabajadores: el hombre cuenta con la capacidad de dirigirse a sí mismo y ser piloto de su crecimiento, es allí donde el directivo debe controlar que las competencias se estén desarrollando de forma constante, de no ser el caso gestionar las acciones necesarias para que se cumplan.

Continuando con el ejemplo anterior, luego de determinar el plan de formación y adquisición de herramientas y conocimientos técnicos necesarios (además de los funcionales y de dirección), se estableció el mecanismo correcto para garantizar el mantenimiento de conocimientos, la actualización constante y los espacios correctos para retar los procesos vigentes; considerando que el componente de mejora continua debe ser parte del ADN de la organización. De esta manera, se propusieron mecanismos para mantener el modelo, recompensas y bonificaciones que promuevan el conocimiento constante y, además, la posibilidad de integrar capacitadores internos que evidencien el crecimiento de las personas dentro del propio equipo de proyecto.

- d) Incentivar la creatividad e innovación: habilidad de reconocer que los colaboradores no solo cumplen funciones mecanizadas, sino que también cuentan con habilidades o conocimientos que pueden impulsar el crecimiento de la organización si estas se ponen en práctica y libertad de ejecutar dicho potencial de creatividad e innovación.

En línea al ejemplo mostrado en el presente acápite del estudio, se crearon espacios donde los colaboradores del equipo del proyecto puedan, además de compartir los avances en concretar los objetivos del proyecto, demostrar qué más está sucediendo en el mundo con relación a sus funciones. Ello permitió identificar oportunidades a nivel de automatización de procesos, implementación de robots operativos o digitalización. Si bien se estableció una ruta correcta de operación, la labor y rol del líder del proyecto de fusión trabajó considerando que debe haber un espacio de experimentación y presentación de otras maneras de trabajar procesos conocidos; siendo más eficientes y rentables.

- e) Manejo de la motivación: actitud del directivo para hacer sentir a sus colaboradores que ellos pueden dar más, que aportan un nivel esencial y valioso para la organización, como también incentivarlos a que tomen sus propias decisiones, y que estos no sean tratados con autoridad sino más bien con empatía.

En el ejemplo propuesto en esta sección, propuso también la necesidad de crear espacios de diálogo, que permitan la creación de foros de confianza y de compromiso entre los colaboradores. El responsable del proyecto tomó un partido muy cercano con las necesidades del equipo; a través del contacto cercano, conocimiento los miedos, retos y objetivos de los miembros del equipo. Gracias a esta forma de trabajo, el responsable del proyecto logró compromiso, transparencia e información completa con cada uno de los miembros del equipo. Para los colaboradores del proyecto, sintieron el compromiso de la organización y su líder, llegando a generar un vínculo importante y certero para lograr el crecimiento de las personas y, consecuentemente, del proyecto y la organización.

- f) Generación de autonomía: dicha capacidad toma rienda del concepto anterior pues esta busca que los colaboradores tomen el autocontrol de sus acciones, sin sentirse vigilados o limitados, por ello el directivo debe proponer direcciones autónomas en cada uno de sus miembros de la empresa, sin perder la capacidad de controlar aquellas decisiones. Así mismo, que estas se ejecuten con eficiencia y eficacia.

Continuando con el ejemplo anterior propuesto, para cada una de las funciones establecidas con los ejecutivos, se otorgó la libertad de gestionar y autocontrolar las autonomías y aprobaciones que cada ejecutivo lideraba. Basado en dichas condiciones propuestas por el líder del proyecto, se logró incrementar el compromiso que cada uno de los ejecutivos realizaba; ya que veían como propias las decisiones y el impacto de estas. El compromiso fue bidireccional en favor de los colaboradores del proyecto; logrando énfasis en los resultados y la calidad de los entregables desarrollados en el proyecto.

- g) Coordinación de esfuerzo: capacidad de intervenir y tener cercanía con las acciones que desempeña cada colaborador; disminuyendo así la burocracia, optimizando la comunicación y posicionando a las personas idóneas que den soporte o lidere en alguna tarea designada.

Finalmente, y sobre el ejemplo mencionado, se evidenció que, a través del modelo de trabajo propuesto, no solo se logró fusionar correctamente dos equipos que, por su naturaleza, no son vistos de trabajando de la mano en línea a los objetivos de una organización. La capacidad de tener la cercanía necesaria (a través del líder del proyecto) permitió que se ejecuten seguimientos, análisis, compromisos, planes y, finalmente, concretar resultados satisfactorios que, motiven a su vez la necesidad de practicar estos ejercicios con mayor regularidad en el futuro. Se destruyeron procesos ineficientes, se rompió con la línea burócrata de tareas sin valor y con tiempos largos de espera, se optimizó la comunicación, se colocó a las personas como primer y más importante elemento de trabajo. Fue un proyecto exitoso.

Incremento de potenciales: capacidad de liderazgo que posee el directivo al reconocer que sus colaboradores tienen potenciales y se encuentran en condiciones de aún ser perfectibles bajo su dirección, enseñanza y guía. Por otra parte, se define como la capacidad de hacer ver a los otros que tienen el potencial para hacer algo y apoyarlos a auto superarse (p.197).

- a) Potencial reducción de costos: capacidad de disminuir la burocracia en los procesos administrativos que permita acelerarlos y reducir los costos que genera; provocando así un mejor uso y aprovechamiento de los recursos.

El ejemplo que será abordado en esta sección corresponde al proyecto que fue implementado en el 2013 con el objetivo de montar una capacidad de gestión de proyectos y capacitaciones

especializadas en Grupo Proyecta (empresa especializada en la planificación, ejecución y capacitación en mejores prácticas en gestión de proyectos; con una facturación anual de 500 mil soles y 3 colaboradores en planilla). En la concepción del proyecto (grupo de proceso de planificación), se establecieron los lineamientos (propuesto por el líder del proyecto) con principios claramente definidos asociados a limitar la cantidad de pasos en un proceso, digitalización de tareas y eliminación de la burocracia. En la preparación del proyecto, junto al equipo asignado de profesionales, se establecieron y co-crearon cada uno de los procesos con una orientación al cliente. De esa manera se incorporó una visión eficiente en el uso de recursos físicos, humanos y económicos para ejecutar gastos e inversiones. La visión se propuso y adaptó correctamente en el proyecto.

- b) Potencial conocimiento: capacidad de aprovechar o incrementar algún aspecto de la organización en un determinado momento, lo cual es una tarea analítica y sistémica que ayuda a la correcta gestión y alcance de objetivos.

Basado en el ejemplo anterior, cuando se realizó el análisis de capacidades para abordar al mercado de formación y capacitación de profesionales, se realizó un inventario de capacidades y bondades que se habían alcanzado en los 3 años que la organización llevaba en el mercado. Se trabajó con los miembros de la organización en situar cómo estas capacidades adquiridas en beneficio de la organización se podrían traducir en cuestiones de valor para la organización e incrementar así con la rentabilidad de la empresa. Fruto del proceso de identificación se constató e identificaron bondades para el tratamiento de clientes (y llegada) al gobierno para participar correctamente en los procesos de selección para los servicios que ofrecía la empresa. Además, identificando una necesidad latente respecto a demanda en programas de formación en gestión de proyectos, se reconoció cuáles eran los aspectos de la empresa que iban a contribuir al éxito de la presentación de propuestas técnicas y económicas. En función a esta tarea, y habiendo ejecutado una labor positiva de cara al proyecto, se logró concretar un análisis del sistema global e identificación de palancas para lograr el éxito en la implementación del proyecto.

- c) Potencial la sinergia: potencial del directivo de hacer funcionar a la organización en conjunto uniendo y organizando a las distintas unidades o áreas para alcanzar así los resultados esperados.

En el ejemplo actual, se identificaron capacidades que ya habían sido adquiridas por una empresa de la competencia; cuyos directivos mantenían contacto profesional y con cierta distancia. Se aprovecharon estas capacidades conjuntas y ambas organizaciones aplicaron la estrategia de compartir riesgos (conforme a las mejores prácticas en dirección de proyectos). El resultado le permitió a la organización incrementar en cuarenta por ciento su facturación (de un periodo mensual a otro) y lograr concretar una línea de trabajo y proyectos más sólida para los clientes. El potencial de sinergia estableció una nueva forma de abordar negocios y concretar hitos válidos para incrementar la riqueza de los accionistas (en línea al objetivo número uno de la gestión financiera). El impacto acá se tradujo en la posibilidad de incrementar el nivel de negocios (ingresos) en 3 veces luego de dos años de ejecutado el proyecto.

- d) Potencial de modificar activos y pasivos: capacidad de calcular la relación existente entre los costes y los beneficios obtenidos.

Producto de la implementación del proyecto que forma parte del ejemplo actual, se realizó la comparación constante entre los beneficios y costos asociados a cada una de las iniciativas que la empresa estaba dispuesta a operativizar. De modo concreto, y previo a la inclusión y creación del proyecto vigente, la organización había optado por aceptar y participar en proyectos donde no sopesaron los costos e inversiones requeridas. El impacto fue un retorno bajo sobre utilidades y el retorno hacia los accionistas (como porcentaje sobre los ingresos totales y sobre el capital aportado por ellos) se redujo considerablemente. El aporte del potencial en la modificación de activos y pasivos fue vital, en la dirección y visión del líder del proyecto, para aceptar, exclusivamente, clientes e iniciativas cuya conclusión permitan optimizar el modelo de negocio y generar mayor rentabilidad a la organización y la gestión de personas.

- e) Potencial de mercado: son las posibilidades de venta de un producto, pero debe ser adscrita a la actividad y a los atractivos del producto, pues sin ellos el producto de la empresa no sería consumido.

Como parte del proyecto se llevó un análisis de las fortalezas y debilidades del portafolio de productos (a nivel de alcance o contenido como también sobre el proceso para llevarlo hasta los clientes). Producto de este análisis, que se realizó bajo el liderazgo del gerente del proyecto, se logró segmentar el valor de los productos en función a las necesidades del cliente y no con relación a las características del producto o servicio en sí. De esa manera, y bajo dicho concepto

de dirección, se logró incrementar el valor del concepto y llegada comercial a cada uno de los clientes. La visión que propuso el proyecto (y fue aprobada) fue la de llegar, finalmente, con productos asociados a la estrategia de los clientes (y no que los clientes conozcan las bondades para tomar la decisión de compra). A través de esta iniciativa, el potencial de mercado fue aprovechado y se tradujo en un incremento de ventas de alrededor del veinte por ciento sobre los escenarios anteriores. El uso de cada uno de los potenciales descritos permitió crear la necesidad de utilización de los productos, por parte de los clientes.

- f) **Potencial financiero:** el conjunto de las posibilidades que se producen en las transacciones con terceros, refiriéndose en otras palabras a la búsqueda de inversores externos interesados en desarrollar capital en el rubro de la organización.

El proyecto tuvo una segunda etapa en el año 2014 cuando, producto del crecimiento (por encima de la economía y del sector) permitió llegar a disponer del cuarenta por ciento del mercado que abordaba la empresa (en el rubro de capacitación y formación de profesionales) en el Perú. Dadas las condiciones de mercado, la segunda etapa del proyecto consistió en generar capacidades (a nivel de despliegue de herramientas e inversiones disponibles) para trascender las barreras geográficas y exportar el modelo operacional fuera del país. Es así como, a través de conversaciones con organizaciones capitalistas, se produjo la primera inversión para llevar los primeros programas de formación a la región (iniciando con Argentina). El uso del potencial financiero del líder del proyecto le permitió al proyecto contar con recursos económicos, una estructura de financiamiento idóneo para conseguir costos bajos en comparación al promedio de mercado y una lógica de distribución de activos, posesión del capital y toma de decisiones acorde a la expectativa de la dirección.

- g) **Potencial informático:** consiste en el aprovechamiento de los sistemas más modernos de informática y comunicación; posibilitando reducción de costes, gestionando de forma más eficiente las coordinaciones y disminución de la burocracia.

En línea al ejemplo actual, y con la visión expuesta en el potencial de reducción de costos, la organización, desde la fase 1 del proyecto, sostuvo la necesidad de apalancar casi el 100% de operaciones bajo un modelo tecnológico eficiente, con inversiones medidas, trasladando a los sistemas las operaciones rutinarias que no agregaban valor al cliente final y conseguía mejor rendimiento y experiencia para los usuarios de los programas y servicios que ofrecía la

organización. Ello trajo, como consecuencia, una reducción en los costos reales y una importante cantidad de costos evitados que no llegaron a ser parte de la estructura de ingresos y gastos financieros. En consecuencia, se administró correctamente el potencial informático desde la visión del líder del proyecto.

- h) Potencial de aprovisionamiento: es el incremento de utilidades que puede conseguirse mediante una nueva política de compras y con nuevas maneras de relacionarse con los proveedores.

El modelo implementado en el proyecto estratégico obedecía a tomar partido de la estructura de compras y relación con terceros. Si bien los principales terceros involucrados en el modelo de negocio eran profesionales trabajando por proyecto (en este caso, los procesos de despliegue de conocimiento y capacitación), se estableció una estructura de contratación simplificada y uso de recursos por horas; lo que llevó a desembolsos concretos alineados y comprometidos con los profesionales. Adicionalmente, el valor asociado al potencial de aprovisionamiento permitió generar incentivos a los proveedores mencionados a través del compromiso en compartir beneficios por los potenciales negocios cerrados que llegasen a ser parte del plan comercial de la empresa. Se aprovechó de forma importante y considerable el potencial de aprovisionamiento.

- i) Potencial humano externo: la inclusión e integración del talento humano, en otras palabras, trata de integrar a los trabajadores, a través de la motivación, a la empresa y a las nuevas exigencias de la sociedad.

Como se ha descrito en el ejemplo como parte del potencial de aprovisionamiento, una de las claves en el modelo que propuso el proyecto consistió en adherir a la organización al talento correcto; basado en profesionales de primera línea. Fue, además, que en el 2015 se incorporaron dos capacidades claves que habían demostrado ser parte de la cadena de valor de cara a los clientes: primer punto de contacto o recepción de clientes (con toda la información que deben gestionar para satisfacer las dudas y requerimientos) y, además, la inclusión de docentes clave a quienes se esperaba contar con exclusividad como parte del despliegue de proyectos e iniciativas. Generando esta ventaja a través del potencial humano externo, se concretaron ganancias adicionales en la organización fruto de la presentación de componentes de

capacitación especializada para los clientes. Así también, el portafolio de productos y servicios estaba alineado con los requerimientos de la sociedad empresarial que atendía la organización.

- j) Potencial de cooperación: capacidad de aumentar la especialización de los trabajadores de la empresa y por la globalización de los mercados, mediante el trabajo en equipo.

En el proyecto vigente del caso utilizado, se propuso una línea de formación y captación de habilidades técnicas a los principales recursos (aquellos con alto talento que demostraban ser claves en la visión de la organización) para dar soporte a los retos de corto y mediano plazo que iba a proponer el mercado. De todas las inversiones realizadas en términos de capacidad, la mayoría fueron aprovechadas y permitieron abordar clientes de diferentes industrias que no habían sido aprovechados en anteriores espacios de trabajo. El potencial de cooperación fue clave para determinar la apertura en nuevos mercados y concretar eficiencias a nivel del uso del tiempo de los recursos.

2.2.3.6 Objetivos de los directivos de una empresa

Darroch (2019) tiene la visión de que los directivos asumen el objetivo de gestionar la empresa de forma efectiva, para así consolidar una sociedad organizacional funcional. Para ello deben conseguir las cosas a través de sus colaboradores, preocuparse por ellos, entenderlos, tener en cuenta su eficiencia, rentabilidad, moralidad, espiritualidad, bienestar emocional y dignidad. Así mismo, se hace énfasis en que la percepción de los colaboradores hacia las acciones que realiza los directivos definirán que tan bueno sean a la hora de gestionar una empresa; es así que estas acciones impactarán también en el comportamiento de los mismos generando un status, rol, sentido de comunidad, logro de objetivos, permitir que la gente inicie y participe en la toma de decisiones, fe en el potencial humano y sus capacidades de autogestionarse y comportarse de manera adecuada a nivel moral, valores, cultural o comunal (p.10-11).

En el primer trimestre de 2020 se tomó la decisión de implementar un proyecto de cambio estratégico en CERPER Perú (principal empresa certificadora en Perú con clientes distribuidos en el sector de pesca, principalmente, y aproximadamente 200 colaboradores). En conversación con el representante legal, el gerente del proyecto tomó la decisión de proponer que la estrategia de conversión tome como eje central a los colaboradores: sus capacidades, visión, conocimiento de mercado, intereses, entre otros factores importantes. Basado en este análisis, se detectó la

importancia de considerar la experiencia de los colaboradores y, estos a su vez, en comparación al comportamiento y acciones visibles del representante legal. Se estableció el modelo de comportamiento idóneo que debe reflejar los valores de la organización, lo que llevó a que dichos comportamientos sean compartidos por los miembros de la organización. Este ejercicio se complementó con un análisis profundo de capacidades, uso de recursos, moralidad y bienestar emocional de los colaboradores, identificando varias oportunidades de mejora y consiguiendo un plan de trabajo que permita llevar las capacidades a las ideales dentro de la organización. Como consecuencia, la planificación de este proyecto permitió redirigir la estrategia de la empresa con una visión fresca, simple y donde el ejemplo convence cuando hay dudas de la orientación o estrategia a tomar. Gracias a este planteamiento propuesto por el gerente de proyecto, la organización pudo tomar ventaja de varios procesos de negociación y comprometidos resultados correctos como parte de la visión que tiene en el mercado. La implementación de estas condiciones permitió concretar los compromisos y capturar los beneficios comprometidos en el plan original.

Por otra parte, la función del directivo de acuerdo con Project Management Institute Global Standard (PMBOK 2017) debe centrarse en el desarrollo y apoyo del equipo a fin de promover el trabajo en conjunto a lo largo del ciclo de vida laboral a la parte de esto se debe desarrollar un clima de confianza mutua para que se mejoren las habilidades las personales, las competencias técnicas y se mejore el desempeño de las personas. Los objetivos de los directivos de la empresa no solo deben ir por el cumplimiento de metas, sino que además buscan:

1. Generar una comunicación oportuna, clara, eficaz y eficiente entre los participantes.
2. Mejorar el conocimiento y habilidades de los miembros.
3. Acordar los cronogramas.
4. Mejorar la calidad de trabajo.
5. Generar un clima de confianza y cohesión entre los participantes.
6. Elevar la moral y disminuir los conflictos.
7. Mejorar el trabajo en equipo y la productividad.
8. Favorecer la capacitación cruzada para intercambiar conocimientos y experiencias.
9. Empoderar los equipos de trabajo para la toma de decisiones e incitarles a tomar mayores responsabilidades. (p.338)

Para el logro de estos objetivos Raes (2014) mencionó que se debe crear un frente común entre el directivo y los colaboradores, dado que, ello repercute de manera directa sobre los objetivos y la posibilidad de alcanzarlos, mientras que aquellos que directivos que no generen una cohesión entre su equipo de trabajo generan un clima poco favorecedor y de conflicto entre las distintas áreas (p.33).

2.2.4 Conocimiento basado en la experiencia

La presente sección valora la opinión del autor del presente estudio, extrayendo lo esencial de quince años de trabajo ininterrumpido gestionando proyectos en seis países (en América del Sur y Europa) llevando experiencia hacia la ruta para generar conocimiento. A lo largo de dicho viaje desarrollando elementos de comunicación y tomando diferentes roles en la gestión de iniciativas y proyectos ocurren hechos, compromisos, planes de trabajo, ejecuciones intensas, clientes privados o estatales, proyectos exitosos y fracasos, interesados satisfechos y los que no; se puede decir, que la razón por la cual este apartado es relevante reside en la naturaleza del campo de acción sobre la cual reposan las bases de análisis, cuestionamiento y visión del estudio; cuya asociación tiene que ver con la gestión de proyectos, el elemento matriz relacionado con la acción directiva y, finalmente, la comunicación. En conclusión, se dispone de una sección que parte desde la opinión profesional mediante la aceptación de una mejor práctica aplicable en conjunto a la experiencia asociada a la ejecución.

Para iniciar, hay que comprender qué entendía Polo por conocimiento y esto era según de Camels (2009):

Sobre el conocimiento del ser personal humano. Se trata de un conocimiento especialmente alto al cual es necesario aproximarse a través de la comprensión de las nociones de operación, hábito, dualidad y ampliación trascendental. La noción de hábito de sabiduría no es del todo original; la originalidad de su posición consiste en el valor metódico que Polo confiere a este hábito para el conocimiento del intelecto personal y de los otros trascendentales personales (p.208).

Es decir, el ser humano obtenía el conocimiento a través de la experiencia e interacción que tenía con éste, lo que concuerda con los pensamientos de John Locke, filósofo y médico inglés,

vivió hasta 1704 y es considerado como uno de los representantes más influyentes asociado al empirismo inglés. Su trabajo y obra destacó por valorar la acción y generación de conocimiento a través de los hechos vividos. Es responsable de promover que ningún conocimiento humano puede trascender, o ir más allá, de su propia experiencia; el empirismo, como doctrina psicológica y epistemológica indica que todo conocimiento que es parte del día a día proviene exclusivamente de las cosas que suceden y de la experiencia (Harris, 2008). Basado en este punto, la observación (activa o pasiva), propone la posibilidad de ahondar y explorar el impacto vivido sobre las acciones (a través de reacciones) y sus propios resultados. Siguiendo la idea anterior, el objetivo de este apartado es enriquecer el actual estudio a través del empirismo, es por ello que la presente sección permitirá construir conocimiento y una valoración sobre la experiencia práctica asociada a un grupo selecto de conceptos relacionados a las bases propuestas dentro del marco teórico.

Se puede decir que, en este concepto de gestión convergen tres grandes aspectos que inician desde la gestión de proyectos que va de la mano con la acción directiva y se cohesionan finalmente con la comunicación. La gestión de proyectos es práctica, planificada, ejecutable y contrastable; ello la convierte en una ciencia de acciones, demostraciones, reacciones e impactos; por otra parte, la acción directiva recae sobre el perímetro de las acciones, en el mundo de la gestión de proyectos, que los responsables, gerentes de proyectos o líderes de iniciativas realizan para cumplir con un objetivo asociado al alcance del proyecto. Finalmente, en la comunicación hay estudios completos y complejos, sin embargo, la premisa y el deber del directivo está en centrar su atención en desarrollar su capacidad de transmitir al colaborador aquello que requiere entienda y comprenda a través de la retroalimentación. A modo de conclusión, la gestión necesita de estos tres pilares para poder ejecutarse de manera adecuada.

¿Qué valorar o enfocar sobre la experiencia aplicable a la generación de conocimiento cuando se desarrollan proyectos? Sin duda, una de las virtudes que poseen los gerentes de proyecto que destacan en mayor medida es la habilidad de la iniciativa, de la creación y de la innovación, puesto que, deben abordar iniciativas complejas, de largo aliento, con muchos interesados y recursos invertidos. Los proyectos, por su naturaleza, requieren de tres elementos para ser considerados como tal, si bien, conforme avance la presente sección se irán presentando cada uno de estos, vale decir que los proyectos son temporales, es decir, tienen un inicio y un fin. Basado en esto, la condición y necesidad de aplicar innovación, creación e iniciativa son claves

para, dentro del perímetro temporal establecido, definir, planificar y ejecutar todo lo requerido para entregar lo comprometido a los usuarios finales.

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial se encuentran migrando sus actuales modelos de gestión de proyectos de un modelo tradicional (planificación tipo cascada) a marcos de trabajo ágiles. ¿Qué requiere la agilidad para generar cadencia y tracción en la organización? Principalmente, requiere dos cosas: la primera, es la capacidad o virtud de recibir positivamente los cambios de rumbo; esto es, ser creativos, tomar la iniciativa y aceptar que la realidad cambió, pero no el objetivo del proyecto. Esta situación, aunque teóricamente inspiradora, resulta en un reto que lleva al fracaso a aquellos equipos sin capacidad de adaptación y cambio. Por otra parte, La segunda, es el empoderamiento, dado que, si no se empodera al equipo para que use su creatividad, tomen decisiones y demás se restará valor en la organización y se generará una desnaturalización del valor de los recursos; preparados para rendir a un nivel de diez y uso a la mitad de su capacidad.

Visto en la práctica y tomando como ejemplo el proceso de transformación digital y de procesos que realizó el Banco Internacional del Perú en el año 2017, lo observado demostró que los líderes de la organización como primer punto realizaron un proceso de selección de aquellos recursos con cualidades asociadas a innovación y creatividad. Algo que destacó en el proceso de selección fue que, no necesariamente, fueron seleccionados aquellos colaboradores que habían demostrado los más altos rendimientos a nivel de indicadores de éxito laboral. En este punto, se corroboró que los indicadores no necesariamente reflejan la capacidad de iniciativa y cambio. El reto vigente en la organización era la transformación y, basado en diversa bibliografía y práctica, es lógico esperar cambios con procesos distintos; este hecho demuestra, en la práctica, que el conocimiento en la selección de recursos es aplicable a la realidad. Las capacidades requeridas para los espacios mencionados son especiales y únicas, es por ello que, se requiere de profesionales ávidos de cuestionar el proceso y la forma, además, de aceptar que, dentro de los procesos de cambio, existe la posibilidad de fracaso y cambio de rumbo, pero no el cambio de objetivo. En opinión del autor del presente estudio es relevante la consideración de la creatividad, la iniciativa y de innovación para generar acciones específicas y liderar proyectos de manera satisfactoria.

Analizar correctamente individuos, aplicado y alineado a la visión de Leonardo Polo, conlleva a visualizar sistemas y no islas de acción y reacción. Uno de los principales aspectos al ejecutar

proyectos es aplicar la visión de sistema sobre el conjunto de elementos que convergen en un proyecto. En la experiencia, son diez los pilares que no deben dejarse fuera de un proyecto. A saber, el primero es la gestión del alcance. A través de este, se determina cuáles son los requisitos que deben ser atendidos en el proyecto. Así también, determina cuáles son los temas que el proyecto no entregará de esa manera se elimina (en la práctica) el concepto de corrupción del alcance, es decir, la posibilidad de entregar algo diferente a lo que fue solicitado por el usuario del proyecto. El segundo, es la noción y protección del cronograma, todo proyecto se encuentra enmarcado a través de la variable tiempo, por tanto, reconocer el tiempo, sus limitaciones, dependencias y precedentes es clave para estimar el momento en el cual el proyecto culminará su ejecución (asociado a la característica de temporalidad con inicio y fin comentada líneas antes).

El tercer pilar asocia la gestión del presupuesto. La estimación de costos de cada una de las actividades, el establecimiento de presupuestos y el modelo de control convergen en un ecosistema que debe tomar en cuenta cambios en el alcance o el tiempo; porque ineludiblemente impactarán en el costo. El cuarto pilar tiene relación con la calidad enfocada desde la visión de un proceso óptimo (al margen que sea receptivo al cambio, creatividad y transformación) y un producto que cumpla con los requisitos bajo los cuales fue planificado. El quinto, la gestión de recursos (tomando como base que los proyectos se rigen sobre recursos humanos y recursos físicos). La adecuada planificación, estimación y gestión (formación de seres humanos) brinda como resultados de corto y mediano plazo la reducción de errores operativos, el incremento de la productividad, del clima organizacional y mantiene colaboradores satisfechos y dispuestos a generar esa milla adicional para el beneficio del proyecto. El sexto pilar es la gestión de riesgos; vista desde la identificación, planificación y gestión de las oportunidades y amenazas que el proyecto tendrá. En este apartado, es clave comprender que se gestionan ambas situaciones; sea porque el proyecto debe sacar el máximo provecho de unas (oportunidades) o porque se debe reducir la probabilidad, el impacto o ambas (en el caso de las amenazas). El séptimo pilar está asociado a la gestión de terceros, en definitiva, las organizaciones no son expertas en todo y deben apalancar sus operaciones subcontratando servicios; se puede decir que, la gestión de terceros es clave para crecer generando sinergias y potencial organizacional. El octavo asocia la gestión de interesados, identificados como personas y organizaciones que se ven afectados porque el proyecto existe porque una correcta gestión es clave para el éxito del proyecto.

Los últimos dos pilares están muy alineados a la materia central del presente estudio en primer lugar, la comunicación; el resumen de estudios asociados al análisis de la comunicación refleja que el mayor tiempo destinado de un gerente de proyecto es comunicando a diferencia de lo que muchos podrían pensar que sería estar atrás de una computadora. El gerente de proyecto debe comunicar; informar lo que se requiere, bajo forma y frecuencia acordada, buscando superar expectativas de los interesados, por ello, el eje central de la comunicación es clave para el desarrollo de proyectos exitosos; en la práctica se evidencia que pese a tener proyectos que fracasaron en el cumplimiento del alcance o compromiso se tuvieron buenos niveles de comunicación y alta satisfacción de los clientes, lo cual, se convierte en un recurso de sumo valor para la organización porque permite tener a estos como aliados; sin embargo, al contrastarse con aquellos proyectos que resultaron exitosos, pero tuvieron malos niveles de comunicación (es decir, sin plan, elementos de comunicación, sustentos, etc) resulta mejor el primer panorama para la empresa, ya que, contar con proyectos exitosos con una mala comunicación desvaloriza la organización ante el público objetivo.

Finalmente, el último pilar es la integración ¿Qué es la integración a nivel de gestión de proyectos? Es el equivalente a la visión sistémica de Leonardo Polo. Abordar las cosas como sistemas en lugar de ir por sus partes y secciones porque el todo se maneja como un juego de poleas. En el año 2007 GDM S.A. (miembro del grupo Graña y Montero con una proyección en proyectos de tecnología en aproximadamente 1,000 millones de soles) realizó un proyecto para la optimización y cambio de equipos de cómputo a nivel nacional (en el Perú) a la empresa productora y comercializadora más grande de bebidas alcohólicas llamada Backus y Johnston (con más del 90% del mercado); el proyecto resultaba ser complejo porque ingresar a operar en alguna de las más de 30 sedes obligaba a apagar los sistemas de esa y migrar las operaciones (durante el tiempo de optimización y cambio de equipos) a otra sede. La intervención de cada sede podría consumir entre 6 y 48 horas (dependiendo de la complejidad). Uno de los requisitos (y bajo pena de aplicación de fianza bancaria) del proyecto era evitar la paralización de actividades de la compañía porque cada minuto está valorizado en pérdidas.

El enfoque utilizado en el proyecto fue sistémico, por ejemplo, el contar con un mayor nivel de calidad (en términos de los protocolos asociados al proceso) impactaba negativamente en el costo del proyecto (y el margen mínimo que debía obtener el proveedor) y generaba una menor cantidad de exposición a riesgos (amenazas). Por esta razón, el proceso de planificación del proyecto llevó a la elaboración de una matriz sistémica de impactos y definiciones del proyecto,

el hecho de establecer este patrón permitió que las decisiones se tomen como parte de un ecosistema que debía mantenerse sostenible y rentable. Implementar la visión sistémica, en proyectos, es contribuir al equilibrio de los pilares; al control de los recursos y, finalmente, a la satisfacción de los interesados.

Leonardo Polo, además, aborda un concepto aplicado al impacto sobre proyectos cuya denominación relaciona al ayudar a desarrollarse, en base a esto, la dirección o gestión de proyectos es, finalmente, dirección de individuos y, por ende, la capacidad e idoneidad de un gerente de proyecto se mide no solo por utilizar indicadores como el cumplimiento en plazo o presupuesto sino por su capacidad de desarrollar equipos. Ello conlleva a poner sobre la mesa el concepto del desarrollo de personas, sin que fuera mencionado o asociado las fuentes de mejor práctica técnica en dirección de proyectos dentro del apartado de gestión de los recursos (humanos y físicos) destaca el concepto de desarrollo del equipo de proyecto. En otras palabras, existe una coincidencia entre la gestión de capacidades y conocimientos en los equipos de proyecto, para realizar sus labores, que es compartida en el ámbito filosófico y de mejor práctica asociada a la gestión de proyectos.

Entre 2019 e inicios de 2020 en Pacífico Seguros (subsidiaria de Credicorp, primera en el ranking de aseguradoras en términos de generación de ingresos y experiencia del cliente) se llevó un proceso de tercerización inversa del modelo de desarrollo tecnológico. Este proyecto, como muchos exitosos realizados por la organización, requería de capacidades especiales, conocimiento del sector, de los equipos involucrados y motivados en generar el cambio. El proyecto de cambio, con un impacto en cuentas de balance y estado de resultados superior a los diez millones de dólares al año, tenía como objetivo absorber capacidades de proveedores e incorporar dicho conocimiento a los colaboradores dentro de la organización. En ese sentido, la planificación del proyecto, a diferencia de las opiniones originales respecto a que este era un proyecto netamente tecnológico, se definió por unanimidad que este era un proyecto de personas; la clave, durante toda la implementación, era asegurar el desarrollo de capacidades y formación de seres humanos: libres, con conocimientos de valor, motivados, creyentes en que ese era el mejor destino para mantener la experiencia técnica dentro de la organización. Dada la necesidad, se abrió un plan específico sobre personas, qué se esperaba de ellos y cómo medirlo para garantizar que se cumplieron los objetivos. La experiencia demuestra que la capacidad de darle espacios y alternativas a los equipos de proyecto para que se puedan desarrollar trae beneficios y valor para el proyecto, la organización y, sobretodo, a la persona.

Alineado a Leonardo Polo, el ser humano debe producir novedad, eso constituye mantenerse en la búsqueda constante de nuevas y poderosas maneras de trascender. En los últimos años, la producción de novedad se ha convertido en una constante y demandada por el mercado, poniendo un ejemplo estarían los proyectos académicos, donde los usuarios reclaman formación en marcos de trabajo que generen disrupción, que utilicen herramientas novedosas (muchas veces apalancadas en herramientas tecnológicas) y entreguen valor en plazos cortos de tiempo. Por otra parte, desde el año 2017 la producción de programas cortos (hasta 21 horas académicas) y programas de especialización (hasta 150 horas) ha demandado la iniciación de proyectos con el objetivo de construir nuevos contenidos, brindar herramientas y proponer marcos de trabajo no utilizados anteriormente. La novedad se ha convertido en un pilar de trabajo y valor asociado a los gerentes de proyecto del mercado académico.

La gestión de proyectos se ha convertido, en los últimos diez años, en una ciencia que evoluciona a la velocidad de la tecnología multiplicado por el interés y necesidad de los seres humanos, por ende, la vista y evaluación de lo que resulta capaz de hacerse, no tiene límite en las normas ni teorías escritas, puesto que, mucho depende del valor de los elementos de las acciones humanas. En el 2017 se llevó a cabo la fusión por absorción de dos compañías de seguros (Pacífico Seguros y Pacífico Vida; subsidiarias de Credicorp), la segunda de las empresas fue la madre de la otra y, a diferencia de las fusiones tradicionales en este ejercicio fue la empresa hija la que absorbió a la empresa madre; algo atípico y, para el tamaño del mercado peruano, único en su historia. No habiendo casos anteriores, experiencias previas, reglamentación ni normativa, lo correcto era crear todo (incluyendo la norma). Este proyecto demandó medio año de trabajo y la inclusión de profesionales de diversas industrias (financieros, expertos en seguros, abogados, auditores, consultores, entre otras especialidades). Si bien se llevaron adelante todos los procesos y el proyecto resultó exitoso (referente de cambio para mercados como el norteamericano o europeo donde estas transacciones son comunes), se defienden y resaltan elementos de las acciones humanas que estuvieron en juego, alineado a la visión de Leonardo Polo sobre filosofía y en asociación a la economía. El propósito se reflejó y marcó en el equipo; a través de reconocer el fin del proceso (unificación de vehículos legales que ofrecen productos de seguros para sus clientes). La razón obedecía a tener y ser la principal compañía oferente de productos de seguros y la posibilidad de generar eficiencias que se traducirían en beneficio a los clientes. La acción, a través del hacer, se vio sobre cada una de las actividades que fueron parte del proyecto (que, para incrementar la complejidad, tuvo un

límite de tiempo para su correcta implementación) y que consistieron desde la planificación del propio proyecto, de la creación de la normativa gubernamental que cumpliera con todos los requisitos técnicos y funcionales y, además, con los reguladores locales e internacionales. Fue en el saber donde se aplicó la magia en gestión de proyectos. A través de la comunicación, se adquirieron las capacidades de terceros para asesorar y formar equipos (de diversas especialidades) para saber retar los modelos propuestos y llegar a un consenso; a una estructura que permita las fusiones por absorción de empresas del rubro (en orden inverso, de las pequeñas a las grandes). La capacidad de hacer frente y canalizar las acciones humanas de forma positiva para el éxito del proyecto constituye una virtud a nivel de gestión, de comunicación y de control. Identificar estas situaciones es clave para potenciar equipos de trabajo. Por tanto, resulta relevante tomar estos aspectos al momento de confirmar la relación entre la comunicación, el hecho de transmisión de información y la acción directiva en los gerentes de proyecto.

En opinión, ¿qué tan relevante es la dimensión espiritual como parte del elemento asociado a la acción y los gerentes de proyecto? En la experiencia documentada a través del presente estudio, la dimensión espiritual es absolutamente necesaria. La gestión de proyectos es el arte de hacer que las cosas ocurran. En el mundo existen muchos planificadores; aquellos individuos cargados de ideas y mecanismos teóricos (muchas veces también basados en la experiencia) que venden soluciones a problemas complejos; reglas de trabajo y juego que le dan a la organización ejecutora la salida a sus problemas. La ideología del gerente de proyecto va a la acción, a concretar los planes y volverlos realidad. Ir en dirección distinta a este concepto, gestionando proyectos, es llevar falsedad. La falsedad, antropológicamente y asociado a este concepto llevará a una superficialidad capaz de generar inconsistencia, vulnerabilidad, incertidumbre y potenciales problemas a la persona, la organización y la comunidad. El rol del gerente de proyecto tiene una carga mayor de subjetividad que de objetividad. El valor de la gestión, de administrar problemas, temas que no están asociados a números y aspectos tangibles resta capacidad de auto valoración. Por tanto, defender lo que no se ve, siempre será complejo; hasta que los problemas demuestren que la capacidad de gestión estuvo ausente. En la ciudad de Lima (capital del Perú), durante los últimos 10 años, se han realizado una serie de obras públicas (infraestructura principalmente) que, habiendo pasado pocos años, se encuentran en esta lamentable. La dirección y gestión de estos proyectos no tuvo esencia espiritual en los gerentes de proyecto. Se vivió sobre el objetivo específico asociado a entregar y cobrar. El entregable no trascendió al nivel de completitud y satisfacción para los usuarios finales. Un gerente de proyecto que no vive el valor del entregable que está desarrollando, y no interioriza

que el resultado del trabajo sea para sí mismo, no dará los espacios que correspondan a desarrollar eficientemente un modelo de trabajo valorable.

Los directivos y gerentes de proyecto pasan por una serie de retos y aspectos de formación asociado a la adquisición de capacidades para lograr contar con un grupo de herramientas fiables para dirigir personas. Antes de llevar un proyecto a cabo, el gerente de proyecto debe conocer todo el detalle sobre este. Del mismo modo, cuando se enfoca sobre sí mismo, está en la obligación de conocerse. Ello requiere motivación, empeño e interés. Así también, y en coincidencia, se deben ejecutar procesos de conocimiento del entorno, necesidades y objetivos de los equipos de proyecto. Este es un aspecto importante y se toma en cuenta en los modelos de selección de ejecutivos de las grandes corporaciones; donde se inicia con un espacio de integración, conocimiento y acercamiento con los individuos que forman parte del proyecto. Resulta vital comprender que dicho ejercicio es de mucha utilidad para los proyectos. En la principal compañía implementadora de proyectos de ingeniería del Perú (Graña y Montero S.A.A, con más del 85% del mercado), entre los años 2007 y 2009, se incorporó un modelo metodológico donde la transferencia o cambio de gerentes de proyecto se llevaba a cabo en una serie de comités cuyo foco era la transmisión de información sobre los miembros del equipo. Afianzar el conocimiento de los recursos que contribuirán a desarrollar los entregables era clave para poder llegar al proyecto con la historia completa; para tomar el rumbo de las decisiones asociadas a personas partiendo de un punto y elemento común. Este modelo de trabajo permitía el compromiso de los gerentes de proyecto con su equipo; en el tratamiento del responsable del equipo con las personas. Se generaba empatía y control.

En el año 2019 se realizó un proceso de cambio de capacidades y recursos en la oficina de gestión de proyectos de Prima AFP (subsidiaria de Credicorp). La visión propuesta del cambio tenía como ADN el incorporar nuevas capacidades, gente motivada e impregnar nuevas formas de abordar problemas complejos; priorizando la satisfacción del cliente y la eficiencia. El reto llegó a nivel de identificar cuáles debían ser las capacidades necesarias a considerar en un proceso de selección. Entró a tallar el capítulo de competencias. ¿Qué tanto puede influir o evidenciar el resultado de pensar en competencias y no en realizar una lectura fina de una hoja de vida profesional? Mucho. Sobre competencias externas todos los recursos están capacitados. Es más, y sobreponiendo la alta probabilidad de que muchas posiciones sean reemplazadas por máquinas en el corto plazo (dentro del mundo de reclutamiento y selección), dicho proceso de acercamiento estaba resuelto de manera automática. ¿Qué pasó con las competencias internas?

En un escenario donde se debe priorizar el desempeño organización, ¿dónde queda la visión de la comunicación y la delegación, principalmente? El reto se produjo cuando debía medirse la capacidad sobre comunicación y delegación. Se propuso modificar el proceso estándar de reclutamiento y, en su lugar, el modelo de contratación fue la suma de casos reales de proyectos de la compañía. El caso debía ser lo suficientemente nutrido como para garantizar que los candidatos, a través de la lectura, prácticamente conocieran a los involucrados. Se les pedía identificar a los actores del proyecto y se definían las estrategias (con acciones concretas) que ejecutarían ante situaciones reales que ocurrieron en los proyectos. Hoy en día, los procesos de selección abordan, además, conceptos asociados a gestión eficiente y eficaz. El reto constante asociado a la productividad no se quedó exclusivamente en el mundo comercial. Trascendió porque las necesidades y objetivos, también trascienden.

Si bien se han identificado diversos aspectos de relevancia donde se sustenta el valor técnico de habilidades, conceptos y teorías sobre dirección, comunicación y gestión, se debe tener en cuenta que muchas organizaciones, además, han constituido elementos de recordación amigable (a través de manuales de operaciones y funciones). A través de este tipo de soluciones, se encausa el comportamiento deseado a través de patrones o acciones comunes en beneficio al proyecto. Sin embargo, estos modelos no llegan a ser cien por ciento eficaces. Por ello, se aplican estrategias como la que utilizó el Banco Internacional del Perú, en el año 2016, para, de forma amigable y empática, recordar a los gerentes de proyecto las principales responsabilidades del proceso de dirección. A nivel gráfico se recordaban las sesiones que debían ejecutarse (reuniones, por ejemplo) o informes que debían ser entregados a los clientes. A manera de lista de verificación, se condujo el comportamiento humano hacia el enfoque deseado.

El valor de explotar potencialidades externas es relevante a nivel de los gerentes de proyecto y su efecto como consecuencia de la comunicación. Saber vender un proyecto, recae sobre el potencial de mercado. En el 2008, muchas de las corporaciones que implementaban proyectos en el Perú decidieron colocar una cuota de venta a cada gerente de proyecto (por ejemplo, Graña y Montero o Telefónica del Perú). De alguna forma, se estableció la correlación positiva entre un proyecto correctamente gestionado y la posibilidad de realizar más proyectos con el cliente. En ese sentido, la preparación de los directores de proyectos en habilidades comerciales resultó a ser importante dentro del grupo de herramientas y habilidades del equipo de implementación. En complemento a lo anterior, y en línea a los requisitos e incentivos que las organizaciones

ofrecen y proponen como plan de compensación a los gerentes de proyecto, orientan algunos objetivos hacia la posibilidad de rentabilizar el potencial de aprovisionamiento. Esto es, a la posibilidad de incrementar el flujo de utilidad sobre un proyecto existente (sea por la implementación de un modelo de seguimiento a la fase vigente, la implementación de una fase adicional, etc).

Internamente, también es positiva, recomendable y eficiente orientar los esfuerzos hacia darle fuerza a los potenciales externos dentro de la empresa. Por ejemplo, uno de los principios de los proyectos de escalamiento hacia marcos ágiles de trabajo incluyen, como pilar principal, el principio de la reducción de costos. Así también, es clave aplicar el potencial humano desde la visión de los directivos para motivar el comportamiento de los gerentes de proyecto; concluyentemente evidenciado a través del modo comunicacional que ejercen con los miembros de la compañía.

Tomando en cuenta lo anterior, se afirma que la experiencia expuesta en el presente acápite del estudio refuerza el marco teórico a través de sus principios y estipulados principales. Se ha construido conocimiento sobre la base de elementos prácticos, demostrando que las organizaciones aplican, de manera, consistente, muchas de las teorías y mejores prácticas propuestas por pensadores y filósofos de prestigio. Es relevante abordar proyectos y gestionarlos como sistemas; comunicando correctamente y generando la acción deseada en los miembros del equipo.

La novedad, como principio producido por el ser humano, es un requisito básico para crecer con seres humanos y, en general, también a través de los proyectos. La disrupción y cambio constante promueven la apertura para implementar nuevas acciones, dirigir hombres y tomar decisiones de valor. Finalmente, si bien no está descrito así en los manuales y mejores prácticas en dirección de proyectos, la espiritualidad sobre ir en una convicción de crear soluciones (a través de proyectos con instrucciones y definiciones claras que otorgan los principios de la comunicación) otorga al ser humano la posibilidad de separarse de la falsedad, como elemento disonante en el correcto modelo de gestión.

2.3. Formulación de hipótesis.

2.3.1 Hipótesis General

Hi: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Ho: No existe relación significativa entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.

2.3.2 Hipótesis Específicas

H1: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

H2: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

H3: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

H4: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

H5: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

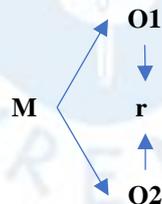
Capítulo 3
Metodología
Aspectos metodológicos

3.1. Tipo de investigación.

En cuanto al tipo de investigación, corresponde a un estudio básico de nivel descriptivo-correlacional, que según Sánchez y Reyes (2015) el propósito de este tipo de investigación es recolectar información de la realidad actual en relación al problema, para enriquecer los conocimientos científicos, encaminado al descubrimiento de principios y leyes (p.36).

3.2. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación se desarrolló en un estudio no experimental, según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018) este diseño se utiliza para establecer la relación o asociación entre una variable (X) y otra (Y) que no sea dependiente una de la otra, donde: M = muestras, O1 = variable 1, r = correlación entre variables, O2 = variable 2 (p.368).



3.3. Población y muestra.

3.3.1 Población

La población de estudio se conformó por 70 gerentes de proyecto ubicados en el rubro tecnológico, ingeniería, banca y finanzas, seguros y pensiones, de los cuales se recolectará la información para presentar el alcance de los objetivos, resultados y conclusiones. Según Valderrama (2017), se considera a la población a todo individuo que bajo criterios de inclusión se obtiene la muestra y por los cuales se obtienen los datos para fines del estudio (p.183).

Por otra parte, se refiere que se trabajara con 70 gerentes de proyecto ubicados en el rubro tecnológico, ingeniería, banca y finanzas, seguros y pensiones, puesto que, según el PMBOK (2017) las prácticas y los conocimientos de un director de proyectos pueden ser aplicables en cualquier organización sin importar el rubro.

3.3.2 Muestra

Para fines de la investigación, se estudia la totalidad de la población conocido también como muestra censal, es decir todos los 70 gerentes de proyecto, que según Carrasco (2018), la muestra constituye el fragmento o totalidad representativa de la población de la cual de manera objetiva se obtendrá los resultados para el estudio (p.237).

3.3.3 Muestreo

La investigación se desarrolló bajo principios del muestreo no probabilístico puesto que intervienen ciertos criterios asociados a la naturaleza del estudio en la cual se elige el tipo por conveniencia ya que la intención será evaluar a una unidad muestral en específico en este caso los gerentes (Ñaupas et al, 2018, p.342).

3.4.Operacionalización de la variable.

Definición de la Variable X: Comunicación interna

Para Llacuna y Pujol (2008) la comunicación interna es un proceso instaurado en las organizaciones, medio por el cual un individuo interactúa con otros, a través de símbolos, ideas, actitudes, emociones, para transmitir un mensaje o información y esta tenga influencia entre si formando parte de la cultura y normas empresariales de manera formal e informal (p.3).

Tabla 4*Dimensiones e indicadores de la variable comunicación interna*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Categoría	Escala	Niveles
Claridad	Tipo de términos	1-4			
	Nivel de tecnicismo				
Integración	Nivel de cohesión	5-8	1 = Nunca		
	Nivel de cooperación		2 = Raramente		Deficiente
Equilibrio	Gestión estratégica	9-12	3 = Ocasionalmente	Ordinal	Regular
	Plan de acción		4 = Frecuentemente		
Moderación	Nivel de necesidad	13-16	5 = Muy frecuentemente		
	Nivel de consistencia				
Evaluación	Revisión periódica	17-20			
	Revisión permanente				

Elaboración propia.

Definición de la Variable Y: Acción directiva

Para Polo y Llano (1997) la acción directiva es la capacidad de dirigir a personas con potencial innovador, creativo y constructivo, la cual hace posible cambiar o mejorar conductas orientadas al logro de objetivos mediante la búsqueda de intereses comunes tanto personales como organizacionales, por medio la administración, gestión, el hacer, y empleabilidad (pp.15-17).

Tabla 5*Dimensiones e indicadores de la variable acción directiva*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Categoría	Escala	Niveles
Inteligencia para dirigir	Conocimiento de economía	1-10			
	sociología y antropología				
	Identificación de factores relevantes de cambio				
	Planificación de tereas				
	Llevar una idea a la acción				
Generación de sociabilización laboral	Reducción de la burocracia	11-18	1 = Nunca		
	Generar autonomía				
	Solidaridad				
Capacidad de afrontar problemas	Trabajo en grupo	19-26	2 = Raramente	Ordinal	
	Manejo de la división de trabajo				
	Atacar				
	Resistir				
Veracidad directiva	Huir	27-32	3 = Ocasionalmente		Deficiente
	Incrementar recursos				
	Manejo del error				
	Manejo de la mentira				
	Manejo del silencio				
Manejo de hábitos en la organización	Moldeamiento de hábitos	33-46	4 = Frecuentemente		Regular
	Adquisición de nuevos hábitos				
	Formación constante de trabajadores				
	Incentivar la creatividad e innovación				
Incremento de potenciales	Manejo de la motivación	47-66	5 = Muy frecuentemente		Eficiente
	Generación de autonomía				
	Coordinación de esfuerzo				
	Potencial reducción de costos				
	Potencial conocimiento				
Incremento de potenciales	Potencial la sinergia	47-66			
	Potencial modificaciones de activos y pasivos				
	Potencial de mercado				
	Potencial financiero				

Potencial informático
Potencial de
aprovisionamiento
Potencial humano externo
Potencial de cooperación

Elaboración propia.

La escala de medición de las variables comunicación interna y acción directiva corresponde a una escala ordinal. De acuerdo con Ochoa y Molina (2018), una escala ordinal corresponde a datos que tiene la propiedad de orden, es decir, de identidad y de magnitud (p.3). Así mismo, se propone la categoría de medición mediante una escala Likert ya que plantea con una cantidad de respuestas impar para que, de tal manera, tenga un mayor grado de diferenciación y punto neutral entre los extremos propuestos para conocer así su opinión, fuerza, intensidad o actitud en relación al ítem y del mismo modo de pertinencia con la variable (Martínez, J. Hernández y V. Hernández, 2014).

3.5. Técnicas e instrumentos.

3.5.1 Técnica

Recolección de datos: la técnica que se aplicó es la encuesta, de la cual Ñaupás et al. (2018) refieren que es un grupo de interrogantes que orientan la adquisición de información de la muestra con el fin de identificar una serie de acontecimientos que son de interés para el investigador de la cual se podrá realizar su estudio (p.291).

Procesamiento de datos: la técnica que se aplica es la estadística descriptiva e inferencial, ya que esta agrupa los datos obtenidos y los clasifica mediante un análisis cuantitativo que se expresa por medio de tablas y gráficos que son explicadas e interpretadas brevemente (Castañeda, Cabrera, Navarro, & de Vries, 2010, p.26)

3.7.2 Instrumento

Para fines de la investigación se empleó el cuestionario, el cual de acuerdo por Hernández, Fernández y Baptista (2014) se encuentra conformado por un conjunto de interrogantes de acuerdo a una o más variables que el investigador desee medir, por otra parte, este instrumento ha de ser coherente con el planteamiento de la problemática y las hipótesis propuesta (p.217). Así mismo, se hará uso del programa informático Microsoft Excel para la elaboración de la base de datos, como también del programa estadístico IBM SPSS Statistics 26.0 con el objetivo de conocer la relación entre las variables sujetas a estudio, que será de importancia para resolver la problemática y llegar a los objetivos planteados (Castañeta et al., 2010, p.15).

3.7.3 Ficha técnica de los Instrumentos

Ficha técnica para la variable: Comunicación Interna

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Comunicación Interna

Autor: Jalil Sotomayor Mardini

Año: 2020

Descripción: El instrumento consta de 20 interrogantes y busca determinar nivel de aplicación de la comunicación interna en los gerentes de proyecto, mediante una escala Likert puntuada del 1 al 5 que parte desde 1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Ocasionalmente, 4 = Frecuentemente y 5 = Muy Frecuentemente. Consta de cinco dimensiones, siendo estas: Claridad (4 reactivos), Integración (4 reactivos), Equilibrio (4 reactivos), Moderación (4 reactivos), Evaluación (4 reactivos), los puntajes directos obtenidos parten desde los 20 a 100 puntos como máximo. Este instrumento se aplica de manera individual o colectiva a gerentes, el tiempo de administración puede ir desde los 8 a 10 min para la aplicación.

Tipo de instrumento: cuestionario

Objetivo: Medir el nivel de aplicación de la comunicación interna en gerentes.

Población: administradores o ingenieros con puesto de gerente o directivo

Número de ítem: 20

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de administración: 10 min.

Normas de aplicación: Antes de la aplicación del cuestionario se explicarán los motivos del estudio. Además, se debe de solicitar el consentimiento de los colaboradores antes de considerarlos como participantes del estudio, mencionándoles que su identidad se mantendrá anónima.

Ficha técnica para la variable: Acción Directiva

Nombre del Instrumento: Cuestionado de Acción Directiva

Autor: Jalil Sotomayor Mardini

Año: 2020

Descripción: El instrumento consta de 66 interrogantes y busca determinar nivel de aplicación de las acciones directivas en los gerentes de proyecto, mediante una escala Likert puntuada del 1 al 5 que parte desde 1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Ocasionalmente, 4 = Frecuentemente y 5 = Muy Frecuentemente. Consta de seis dimensiones, siendo estas: Inteligencia para dirigir (10 reactivos), Generación de sociabilización laboral (8 reactivos), Capacidad de afrontar problemas (8 reactivos), Veracidad directiva (6 reactivos), Manejo de hábitos en la organización (14 reactivos), Incremento de potenciales (20 reactivos), los puntajes directos obtenidos parten desde los 66 a 330 puntos como máximo. Este instrumento se aplica de manera individual o colectiva a gerentes, el tiempo de administración puede ir desde los 15 a 20 min para la aplicación.

Tipo de instrumento: cuestionario

Objetivo: Medir el nivel de aplicación de la acción directiva en gerentes

Población: administradores o ingenieros con puesto de gerente o directivo

Número de ítem: 66

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de administración: 20 min.

Normas de aplicación: Antes de la aplicación del cuestionario se explicarán los motivos del estudio. Además, se debe de solicitar el consentimiento de los colaboradores antes de considerarlos como participantes del estudio, mencionándoles que su identidad se mantendrá anónima.

3.1. Validez y confiabilidad.

La validez de los instrumentos se obtuvo a través del juicio de expertos, la cual Hernández *et al.* (2014) lo definen como el grado en que un instrumento pretende medir la variable en relación al objeto de estudio de acuerdo a la opinión de expertos en la temática de la investigación que se encuentran calificados para decidir si el instrumento posee o no validez (p.200). Se utilizaron dos instrumentos que recolectaron los datos en relación a las dimensiones claridad, integración, equilibrio, moderación y evaluación, respecto a la variable comunicación interna, y de las dimensiones inteligencia para dirigir, generación de sociabilización laboral, capacidad de afrontar problemas, veracidad directiva, manejo de hábitos en la organización e incremento de potenciales de la variable acción directiva.

En cuanto a la confiabilidad, según Ñaupas *et al.* (2018) esta refiere a las mediciones que se realicen con los instrumentos las cuales no varíen de manera significativa con la aplicación en otras muestras y no varíen sus resultados con el paso del tiempo. La confiabilidad se ha obtenido a través del Alpha de Cronbach, el cual es un coeficiente de correlación que significa la correlación del test entre sus mismos indicadores o ítems, los valores que se pueden obtener van desde 0 a 1 y mientras el valor que se obtenga sea más cercano al uno mayor confiabilidad tendrá, en otra palabras se mide del 0 al 1, siendo el número cero la confiabilidad nula para el instrumento, y el número uno para la confiabilidad total (Corral, 2009). Para poder analizar mejor esta definición en la siguiente tabla se puede observar la escala de interpretación de la magnitud del grado de confiabilidad:

Tabla 6

Magnitud de la confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Corral (2009)

Para obtener la confiabilidad de los instrumentos se ha aplicado una prueba piloto, la cual fue constituido por 30 gerentes de proyecto distintos a la muestra, en la cual fue evaluada la confiabilidad de ambos instrumentos haciendo uso del programa estadístico SPSS.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad: comunicación interna

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	20

Elaboración propia.

Con la intención de poder medir la confiabilidad del instrumento se hizo uso del Coeficiente alfa de Cronbach, en el cual fue evaluada la confiabilidad de la variable comunicación interna y sus dimensiones, a partir de ello se empleó el programa estadístico SPSS a fin de obtener los resultados, en donde se obtuvo ,984 para el primer instrumento con 20 reactivos; el cual deja en evidencia que el instrumento empleado posee una muy alta confiabilidad para su respectiva aplicación.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad: acción directiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
,996	66

Elaboración propia.

Igualmente, para el segundo instrumento se hizo uso del Coeficiente alfa de Cronbach; mediante el mismo y con la ayuda del programa estadístico SPSS se evaluó la confiabilidad del instrumento de la variable acción directiva y sus dimensiones. Se obtuvo ,996 para el segundo instrumento con 66 reactivos, lo cual deja en evidencia que el instrumento empleado posee una muy alta confiabilidad para su respectiva aplicación.

3.2.Descripción de las etapas del estudio.

Como fase inicial de la investigación se desarrolló mediante la visita a la muestra objetiva donde se recaudó la información pertinente, la misma que servirá como recurso para la elaboración y el análisis de los resultados en base a discusión con otras investigaciones. Continuamente teniendo como base la etapa anterior se procederá, a analizar y clasificar aquellos datos conforme a las variables comunicación interna y acción directiva para ser detalladas y explicadas por medio de cuadros y gráficos, de manera que la información de los resultados pueda ser comprendidas e interpretadas de forma adecuada. Finalmente se dará a conocer el estudio por medio de un informe de investigación, la cual contendrán los principios teóricos, objetivos, resultados, discusión, conclusión y recomendaciones de la misma su sustentación y difusión.

3.3.Aspectos éticos.

Se consideró para este estudio como aspecto ético al compromiso y grado de responsabilidad en el desarrollo de esta investigación, evitando así el plagio y falsedades. Por lo tanto, se ha respetado la propiedad intelectual de los autores. Tomando en cuenta los principios bioéticos y Normativa APA. Se considera que es importante que para la recolección de datos se tome en cuenta el principio de autonomía; la cual es definida como el respeto a las decisiones de cada individuo. Por ello, esta investigación se realizó con el consentimiento y el permiso de los involucrados, manteniendo la confidencialidad y anonimato, siendo los resultados empleados solo para fines del estudio (Gómez, 2009, p.231).

Capítulo 4
Resultados
Análisis de campo

4.1 Resultados descriptivos.

4.1.1 Resultados por ítems

4.1.1.1 Resultados del cuestionario comunicación interna

Ítem 1: Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro.

Tabla 9

Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	20	29%
Frecuentemente	8	11%
Muy frecuentemente	13	19%
Total	70	100%

Elaboración propia

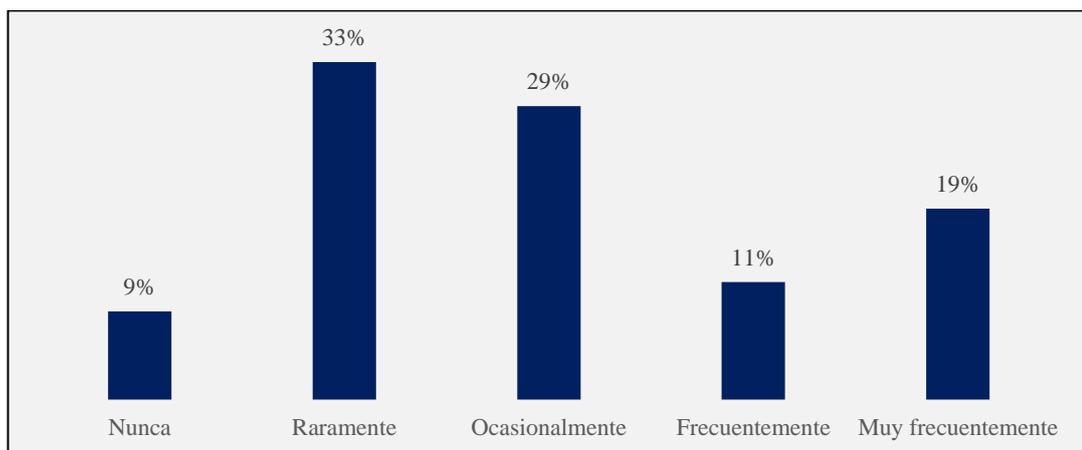


Figura 7. Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 9 y figura 7 se observa que un 33 por ciento de la muestra calificó a la pregunta 1 como raramente, el 29 por ciento manifestó ocasionalmente, mientras que un 19 por ciento calificó muy frecuentemente, por otra parte, el 11 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de frecuentemente, y un 9 por ciento manifestó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 1 tuvo mayores valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 2: Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo.

Tabla 10

Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	11	16%
Total	70	100%

Elaboración propia

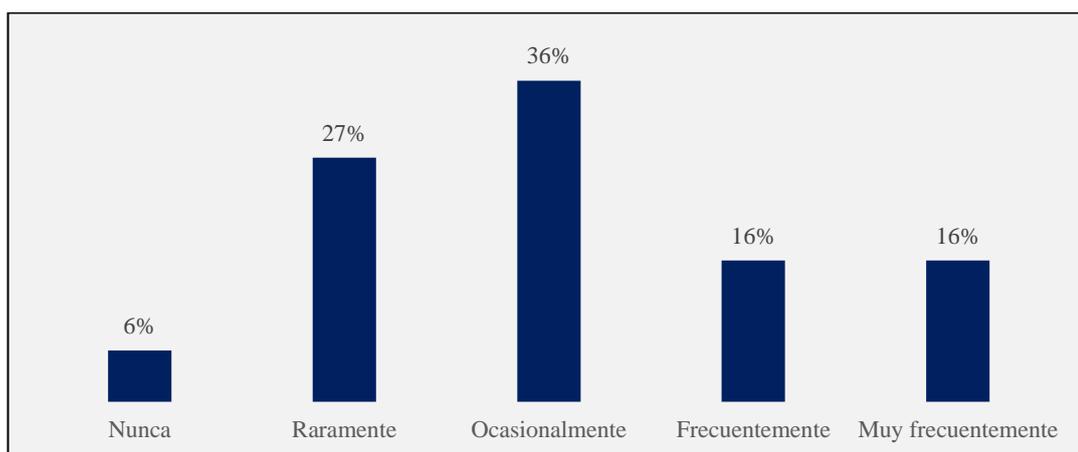


Figura 8. Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 10 y figura 8 se observó que un 36 por ciento de la muestra calificó a la pregunta 2 como ocasionalmente, el 27 por ciento contestó raramente, así mismo un 16 por ciento muy frecuentemente, adicono a ello el 16 por ciento contestó frecuentemente, y un 6 por ciento contestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 2 tuvo mayores valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es regular.

Ítem 3: Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible.

Tabla 11

Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	10	14%
Muy frecuentemente	15	21%
Total	70	100%

Elaboración propia

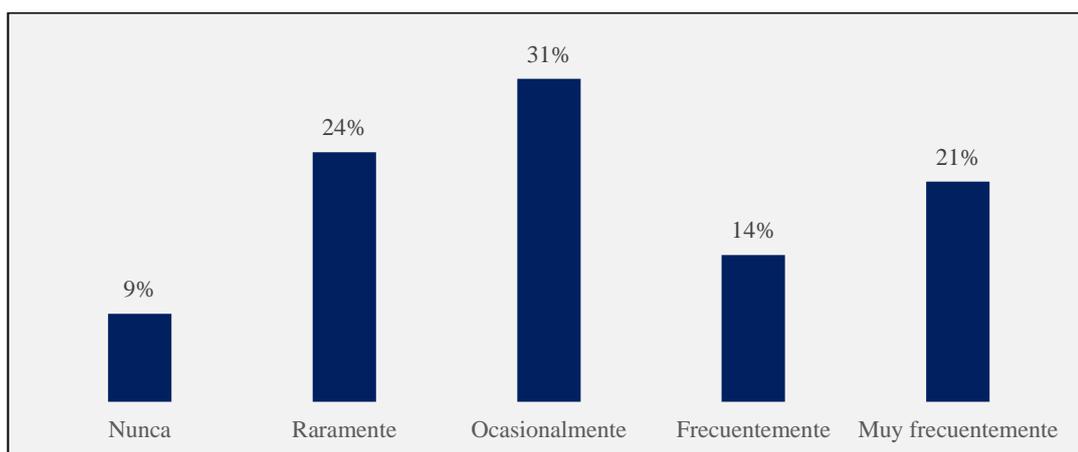


Figura 9. Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 11 y figura 9 se puede evidenciar que el 31 por ciento respondió en la pregunta 3 como ocasionalmente, un 24 por ciento mencionó raramente, así mismo el 21 por ciento respondió muy frecuentemente, adiciona a ello un 14 por ciento calificaron a la pregunta como frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 9 por ciento menciona nunca, lo que quiere decir que la pregunta 3 tuvo mayores valores positivos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es eficiente.

Ítem 4: Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos.

Tabla 12

Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos

Respuestas	N°	%
Nunca	10	14%
Raramente	13	19%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	13	19%
Muy frecuentemente	12	17%
Total	70	100%

Elaboración propia

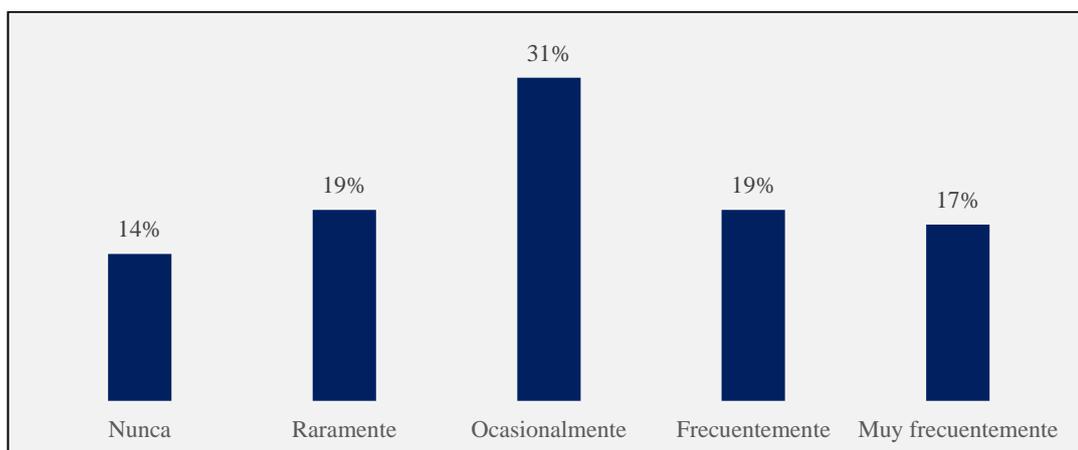


Figura 10. Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 12 y figura 10 se aclara que un 31 por ciento respondió en la pregunta 4 con ocasionalmente, el 18 por ciento manifestó frecuentemente, mientras que un 18 por ciento raramente, por otra parte, el 17 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 14 por ciento manifestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 4 tuvo mayores valores positivos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es eficiente.

Ítem 5: Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaboradores.

Tabla 13

Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaboradores

Respuestas	Nº	%
Nunca	9	13%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

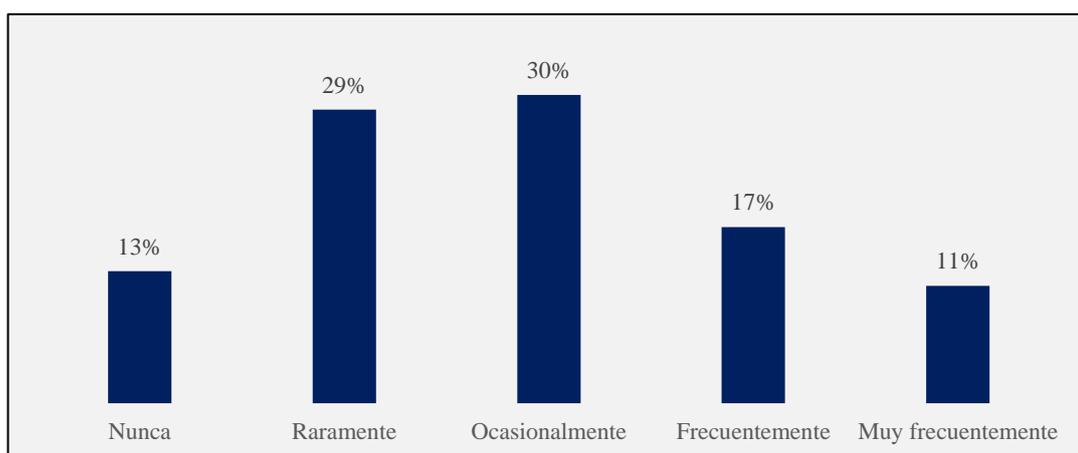


Figura 11. Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 13 y figura 11 se percibe que el 30 por ciento manifestó en la pregunta 5 ocasionalmente, un 29 por ciento manifestó raramente, por otra parte, el 17 por ciento frecuentemente, por otra parte, un 13 por ciento respondieron nunca, concluyendo con el análisis del ítem el 11 por ciento manifestó muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 5 asume categorías con valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 6: Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores.

Tabla 14

Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

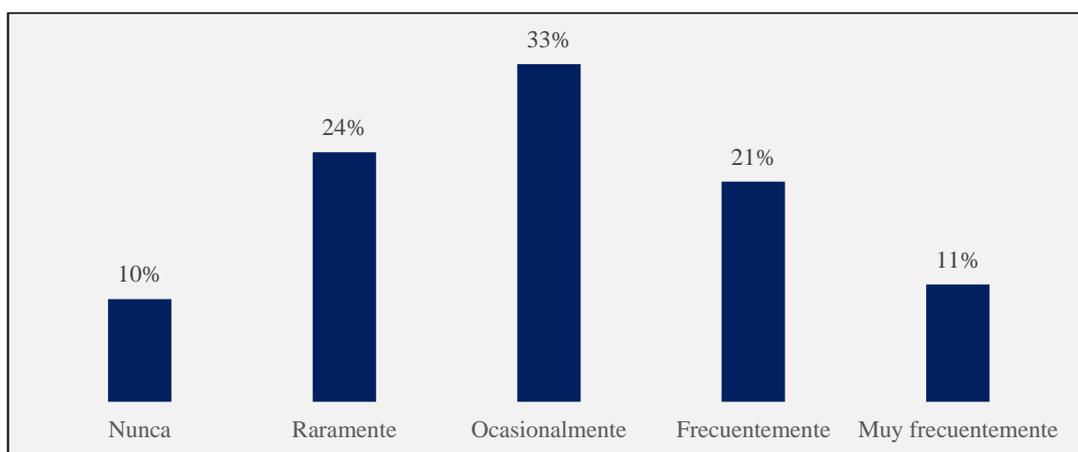


Figura 12. Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 14 y figura 12 se puede observar que un 33 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 6 como ocasionalmente, el 24 por ciento menciona raramente, así mismo un 21 por ciento calificó como frecuentemente, así mismo el 11 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 10 por ciento mencionó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 6 concluye en valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 7: Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos.

Tabla 15

Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	14	20%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	13	19%
Total	70	100%

Elaboración propia

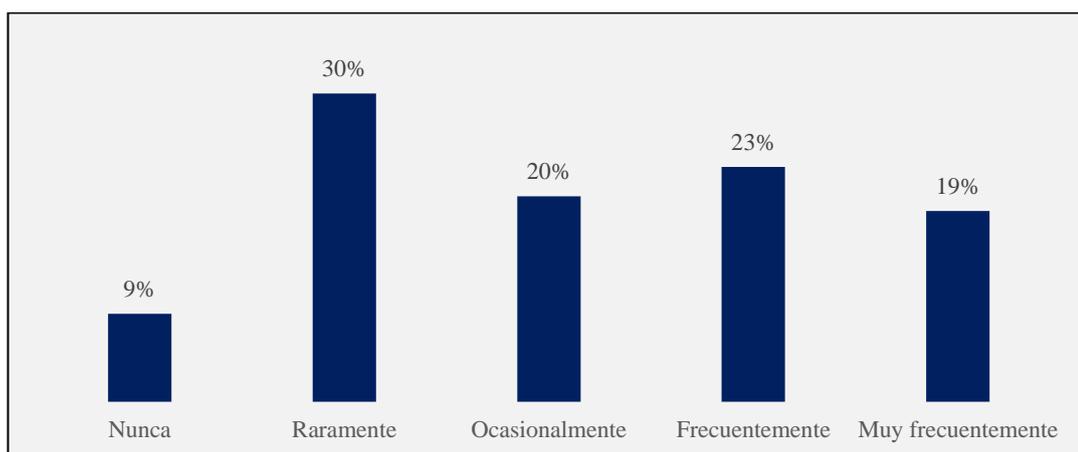


Figura 13. Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 15 y figura 13 se puede observar que un 30 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 7 como raramente, el 23 por ciento mencionó frecuentemente, así mismo un 20 por ciento calificó como ocasionalmente, así mismo el 19 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 9 por ciento menciona nunca, lo que quiere decir que la pregunta 7 concluye en valores positivos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es eficiente.

Ítem 8: Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales.

Tabla 16

Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

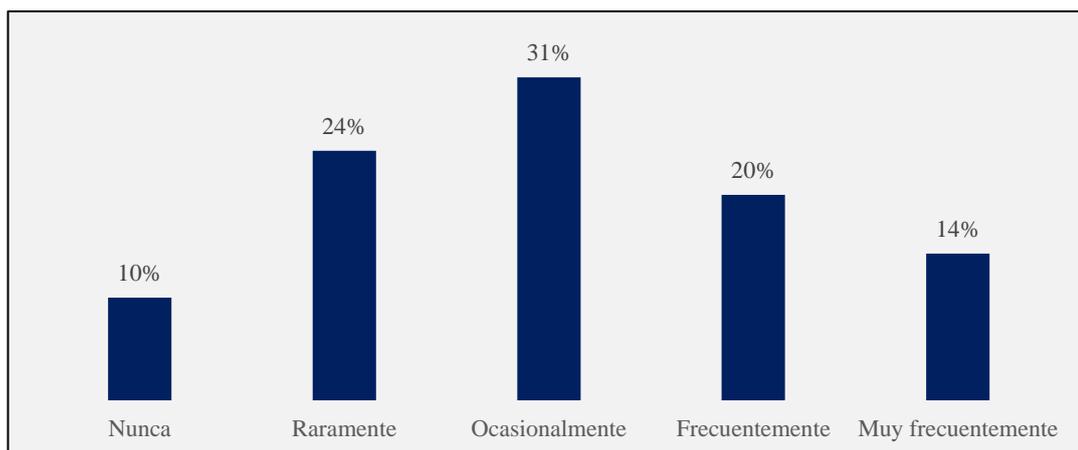


Figura 14. Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 16 y figura 14 se puede observar que un 31 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 8 como ocasionalmente, el 24 por ciento contestó raramente, mientras que un 20 por ciento contestó frecuentemente, por otra parte, el 14 por ciento contestó muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 10 por ciento contestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 8 obtuvo resultados negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 9: Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización.

Tabla 17

Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	11	16%
Total	70	100%

Elaboración propia

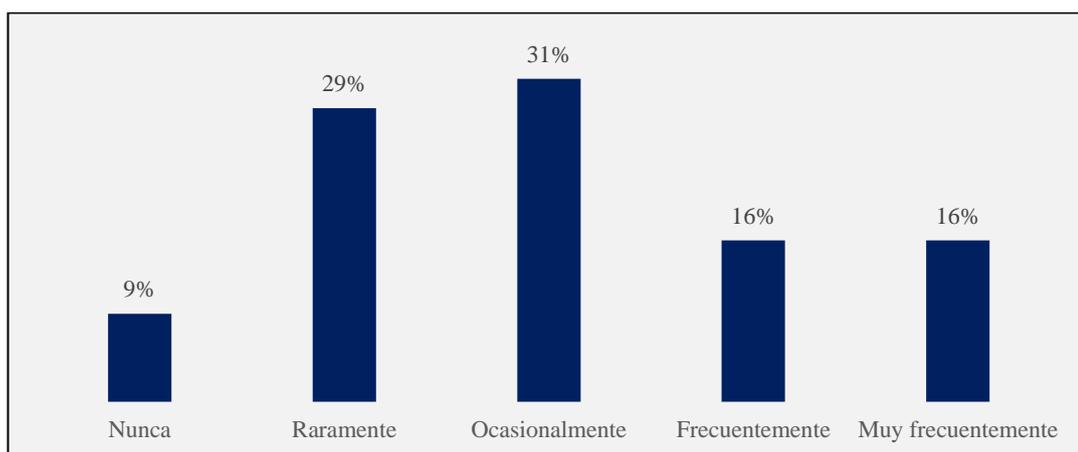


Figura 15. Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 17 y figura 15 se puede evidenciar que el 31 por ciento respondió a la pregunta 9 ocasionalmente, un 29 por ciento mencionó raramente, mientras que el 16 por ciento muy frecuentemente, por otro lado, un 16 por ciento calificaron al ítem como frecuentemente, y el 9 por ciento mencionó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 9 concluye en valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 10: Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas.

Tabla 18

Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	17	24%
Frecuentemente	13	19%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

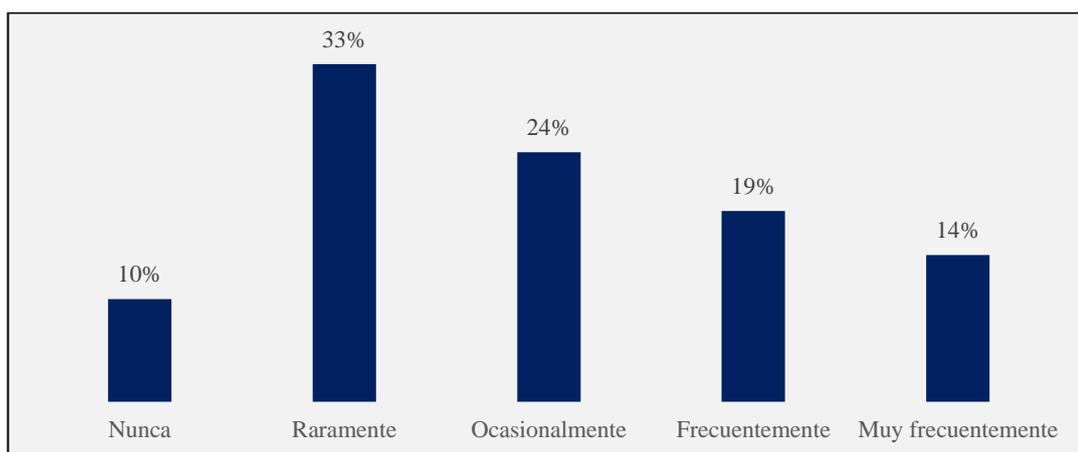


Figura 16. Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 18 y figura 16 se puede observar que un 33 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 10 con raramente, el 24 por ciento menciona ocasionalmente, mientras que un 19 por ciento frecuentemente, por otro lado el 14 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 10 por ciento menciona nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 10 asume categorías con valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variables es deficiente.

Ítem 11: Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar.

Tabla 19

Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar

Respuestas	N°	%
Nunca	10	14%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	18	26%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

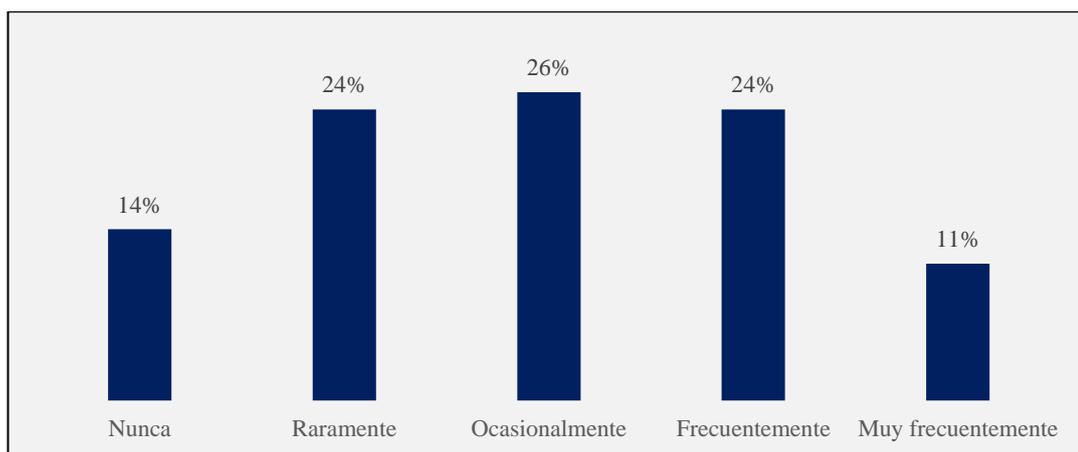


Figura 17. Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 19 y figura 17 se muestra que un 26 por ciento manifestó en la pregunta 11 como ocasionalmente, el 24 por ciento expresó frecuentemente, por otra parte, un 24 por ciento raramente, adiciona a ello el 14 por ciento calificaron a la pregunta como nunca, y un 11 por ciento expresó muy frecuentemente, lo cual significa que la pregunta 11 concluye en valores negativos, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es deficiente.

Ítem 12: Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora.

Tabla 20

Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora

Respuestas	Nº	%
Nunca	10	14%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	9	13%
Muy frecuentemente	12	17%
Total	70	100%

Elaboración propia

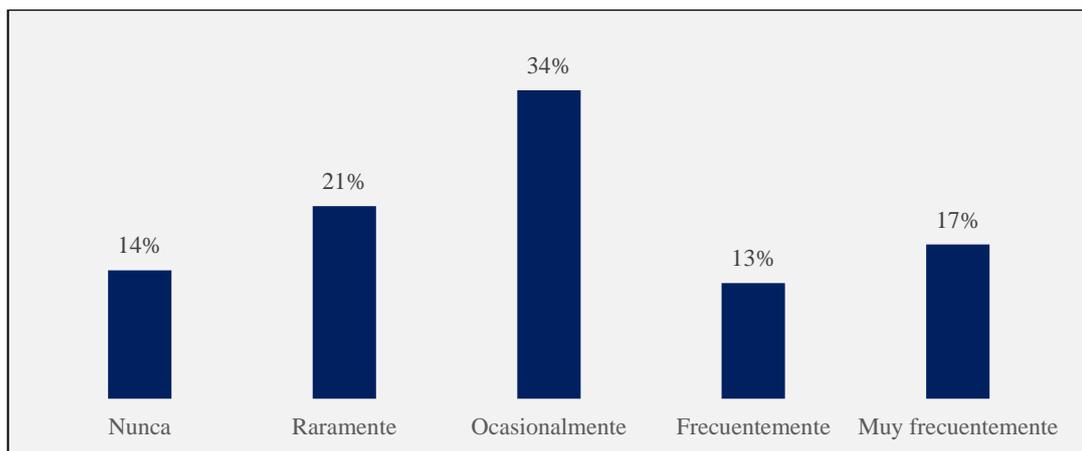


Figura 18. Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 20 y figura 18 se percibe que un 34 por ciento respondió a la pregunta 12 como ocasionalmente, el 21 por ciento respondió raramente, mientras que un 17 por ciento muy frecuentemente, adiciona a ello el 14 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de nunca, y un 12.86 por ciento respondió frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 12 obtuvo resultados negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 13: La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto.

Tabla 21

La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto

Respuestas	Nº	%
Nunca	7	10%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

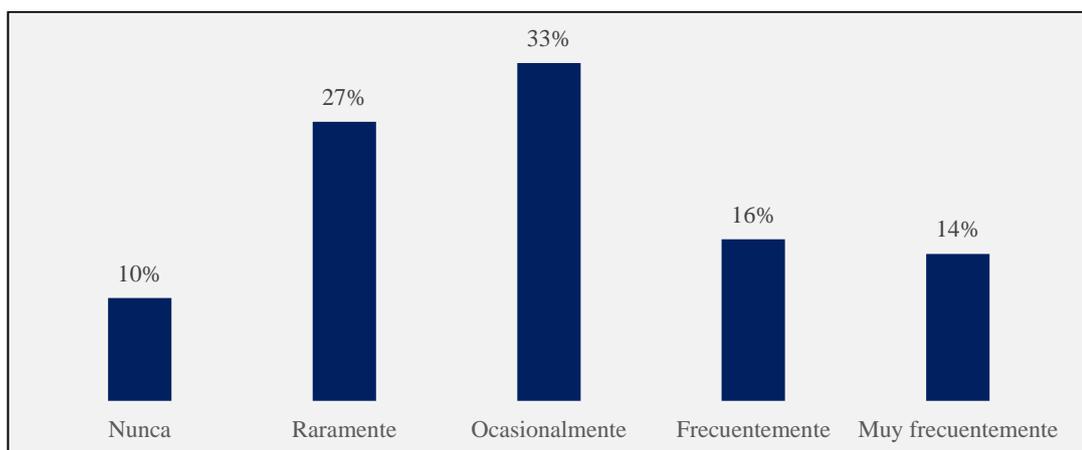


Figura 19. La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 21 y figura 19 se evidencia que el 33 por ciento respondió en la pregunta 13 con ocasionalmente, un 27 por ciento manifestó raramente, mientras que el 16 por ciento frecuentemente, por otro lado, un 14 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 10 por ciento manifestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 13 obtuvo resultados negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es deficiente.

Ítem 14: La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto.

Tabla 22

La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	9	13%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

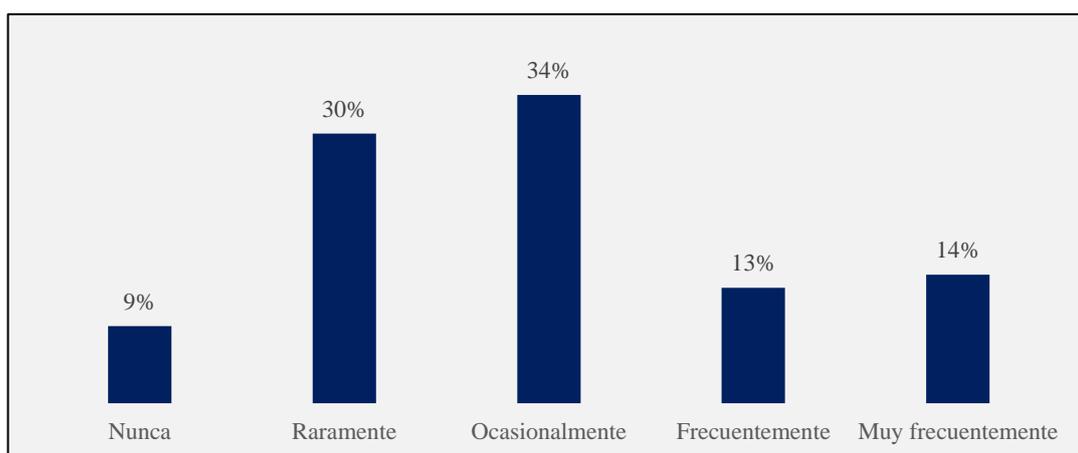


Figura 20. La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 22 y figura 20 se puede observar que un 34 por ciento manifestó en la pregunta 14 con ocasionalmente, el 30 por ciento menciona raramente, mientras que un 14 por ciento muy frecuentemente, adiona a ello el 13 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 9 por ciento menciona nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 14 tuvo mayores valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variables es deficiente.

Ítem 15: Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar.

Tabla 23

Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar

Respuestas	N°	%
Nunca	9	13%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	11	16%
Total	70	100%

Elaboración propia

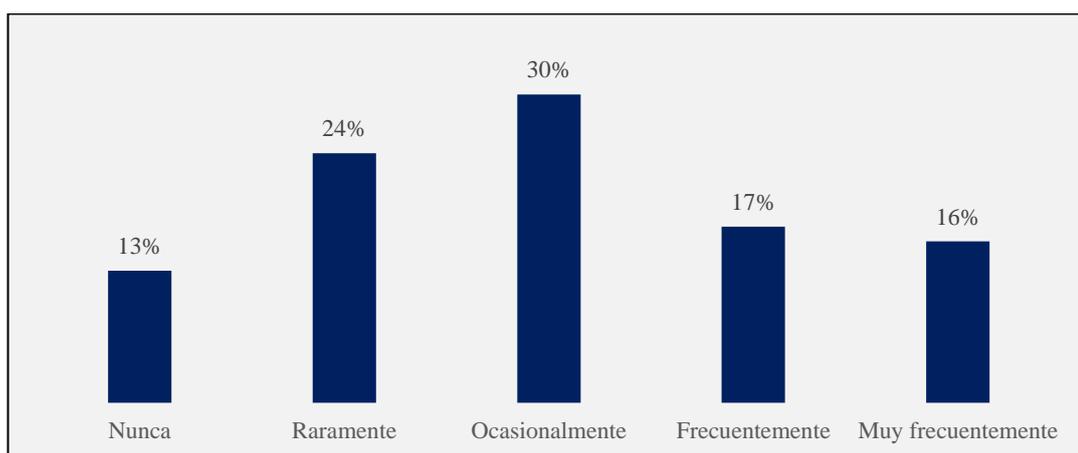


Figura 21. Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 23 y figura 21 se aclara que un 30 por ciento respondió en la pregunta 15 ocasionalmente, el 24 por ciento manifestó raramente, otro grupo que representa un 17 por ciento frecuentemente, adiciona a ello el 16 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 13 por ciento manifestó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 15 asume categorías con valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 16: Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación.

Tabla 24

Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación

Respuestas	N°	%
Nunca	10	14%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	15	21%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	12	17%
Total	70	100%

Elaboración propia

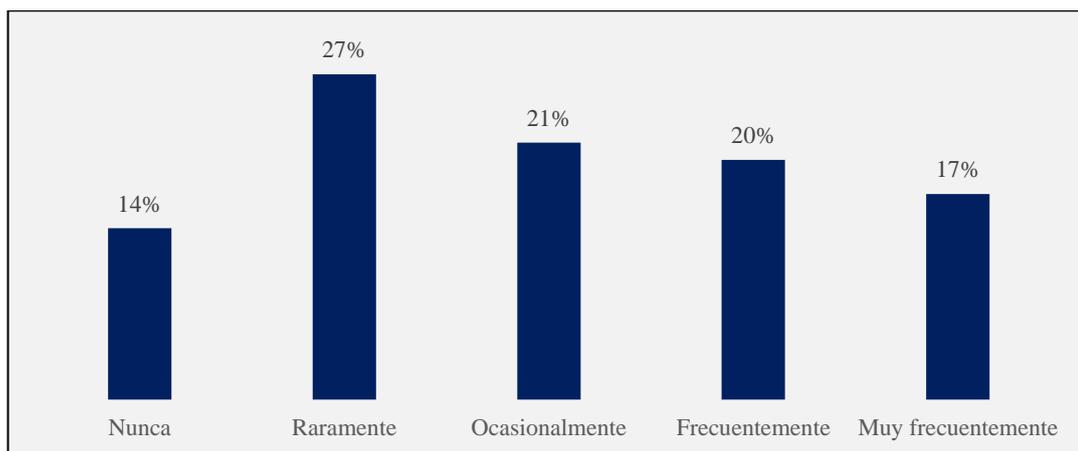


Figura 22. Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 24 y figura 22 se puede evidenciar que el 27 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 16 como raramente, un 21 por ciento menciona ocasionalmente, otro grupo que representa el 20 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 17 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, finalmente el 14 por ciento menciona nunca, es en ese sentido que la pregunta 16 tuvo mayores valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variables es deficiente.

Ítem 17: Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador.

Tabla 25

Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	9	13%
Total	70	100%

Elaboración propia

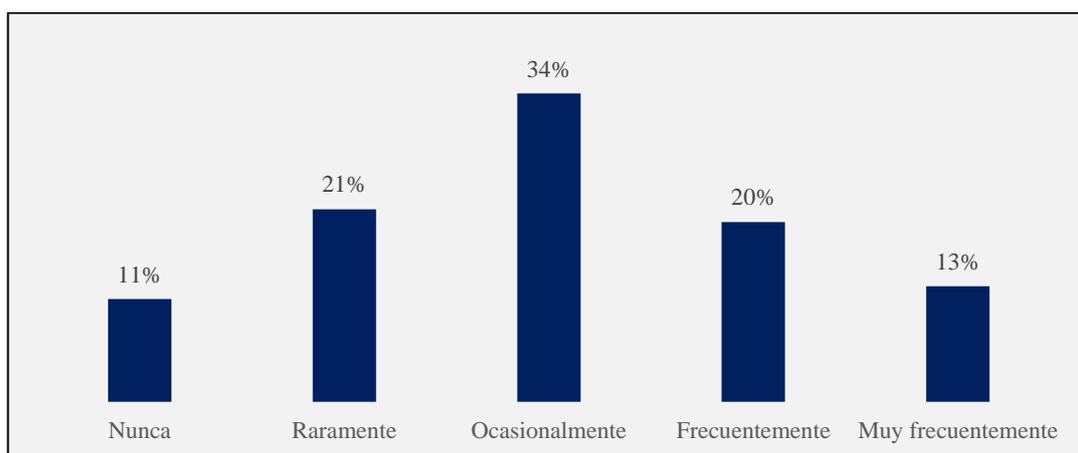


Figura 23. Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 25 y figura 23 se converge que el 34 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 17 con ocasionalmente, un 21 por ciento contestó raramente, mientras que el 20 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 13 por ciento respondieron muy frecuentemente, y el 11 por ciento contestó nunca, lo cual significa que la pregunta 17 concluye en valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta regular.

Ítem 18: Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales.

Tabla 26

Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales

Respuestas	N°	%
Nunca	10	14%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	16	23%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	12	17%
Total	70	100%

Elaboración propia

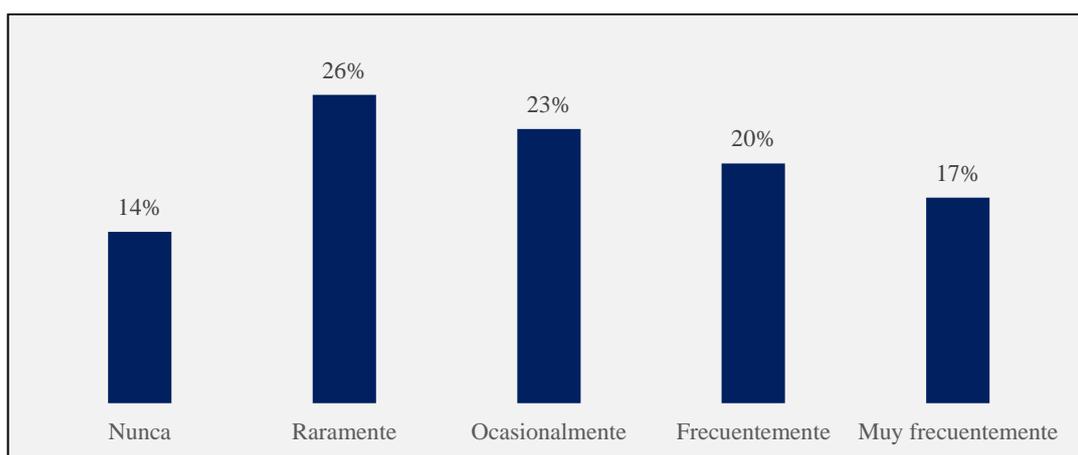


Figura 24. Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 26 y figura 24 se percibe que un 26 por ciento respondió en la pregunta 18 con raramente, el 23 por ciento respondió ocasionalmente, otro grupo que representa un 20 por ciento frecuentemente, así mismo el 17 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 14 por ciento respondió nunca, lo que quiere decir que la pregunta 18 tuvo mayores valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 19: Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores.

Tabla 27

Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	13	19%
Total	70	100%

Elaboración propia

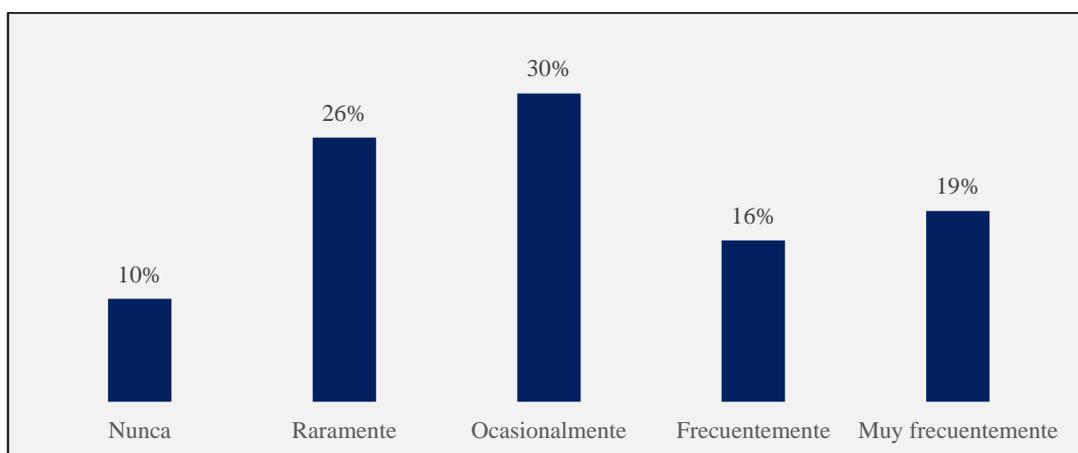


Figura 25. Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 27 y figura 25 se muestra que el 30 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 19 como ocasionalmente, un 26 por ciento menciona raramente, mientras que el 19 por ciento muy frecuentemente, por otro lado, un 16 por ciento califico a la pregunta como frecuentemente, finalmente el 10 por ciento menciona nunca, es en ese sentido que la pregunta 19 concluye en valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 20: Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores.

Tabla 28

Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	20	29%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	11	16%
Total	70	100%

Elaboración propia

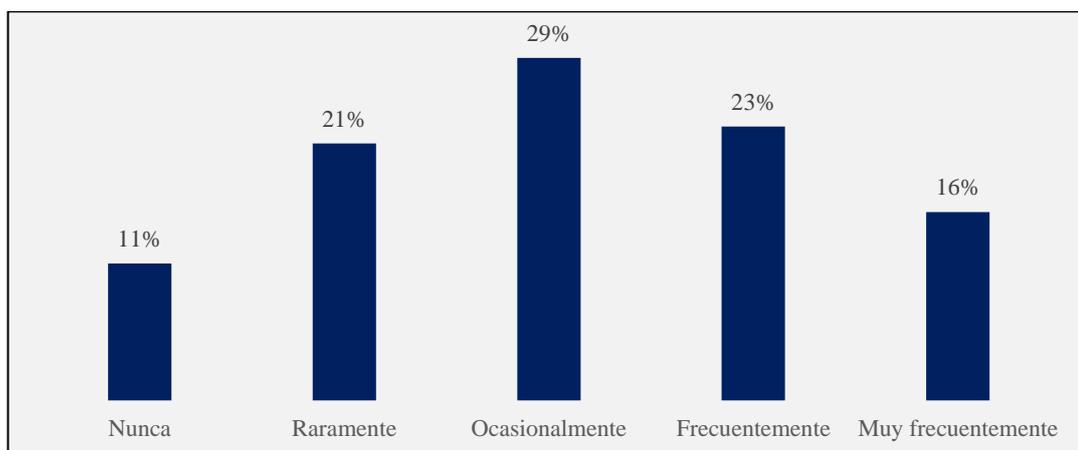


Figura 26. Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 28 y figura 26 se aclara que un 29 por ciento manifestó en la pregunta 20 con ocasionalmente, el 23 por ciento menciona frecuentemente, mientras que un 21 por ciento raramente, por otra parte, el 16 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 11 por ciento menciona nunca, es en ese sentido que la pregunta 20 tuvo mayores valores positivos, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es eficiente.

4.1.1.2 Resultados del cuestionario acción directiva

Ítem 1: Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano.

Tabla 29

Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

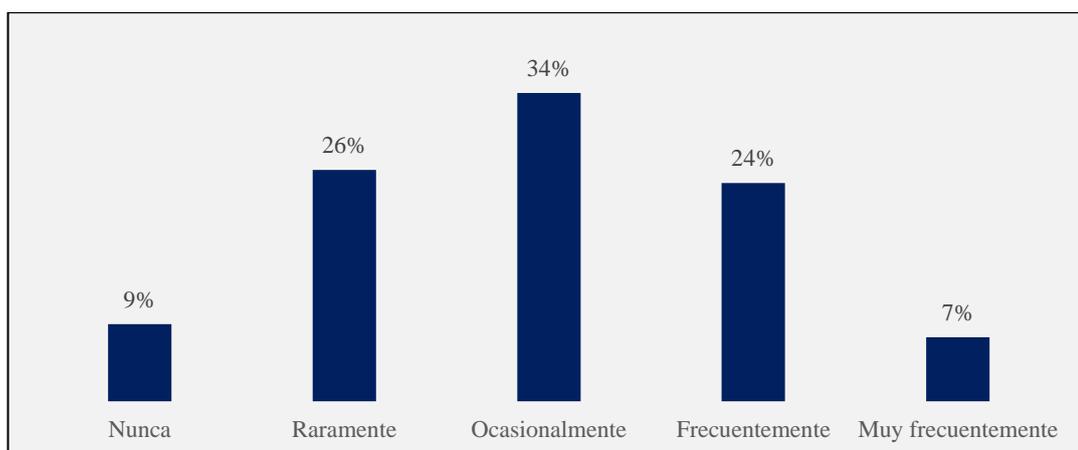


Figura 27. Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 29 y figura 27 se evidencia que un 34 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 1 ocasionalmente, el 26 por ciento menciono raramente, mientras que un 24 por ciento frecuentemente, así mismo el 9 por ciento calificaron al ítem como nunca, finalmente un 7 por ciento menciono muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 1 concluye en valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 2: Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores.

Tabla 30

Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	11	16%
Ocasionalmente	32	46%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

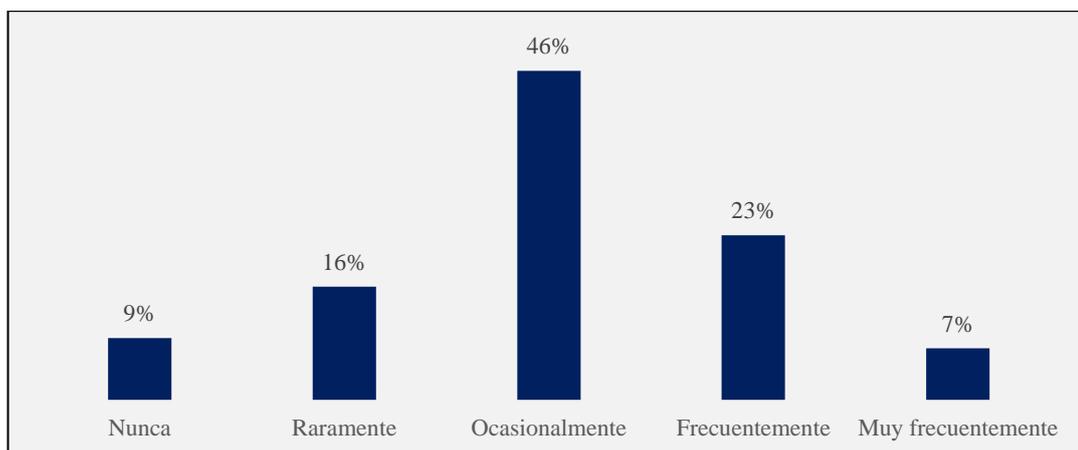


Figura 28. Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 30 y figura 28 se observa que un 46 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 2 ocasionalmente, el 23 por ciento menciono frecuentemente, mientras que un 16 por ciento raramente, así mismo el 9 por ciento calificaron al ítem como nunca, finalmente un 7 por ciento menciono muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 2 concluye en valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 3: Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes.

Tabla 31

Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	25	36%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	13	19%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

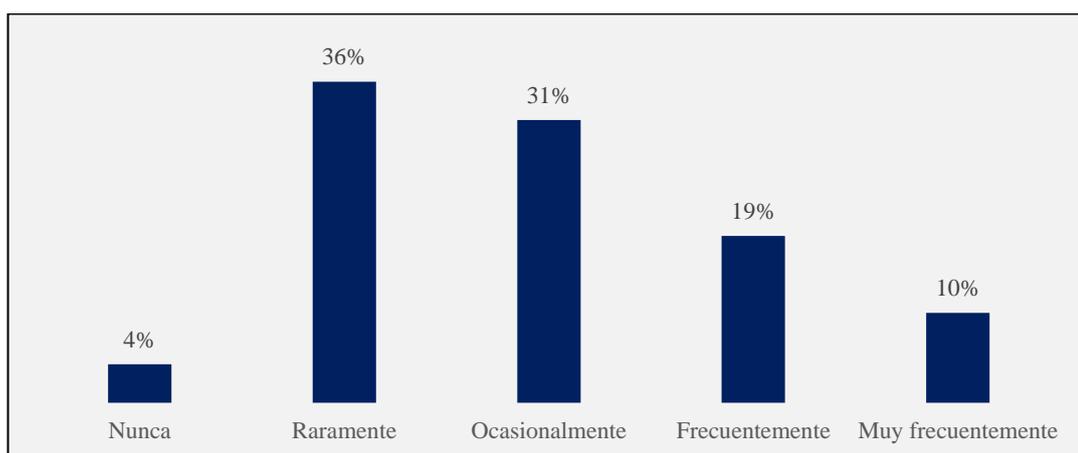


Figura 29. Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 31 y figura 29 se percibe que un 36 por ciento respondió en la pregunta 3 como raramente, el 31 por ciento menciona ocasionalmente, por otra parte, un 19 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 10 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 4 por ciento menciona nunca, es en ese sentido que la pregunta 3 tuvo mayores valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 4: Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora.

Tabla 32

Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	12	17%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	9	13%
Total	70	100%

Elaboración propia

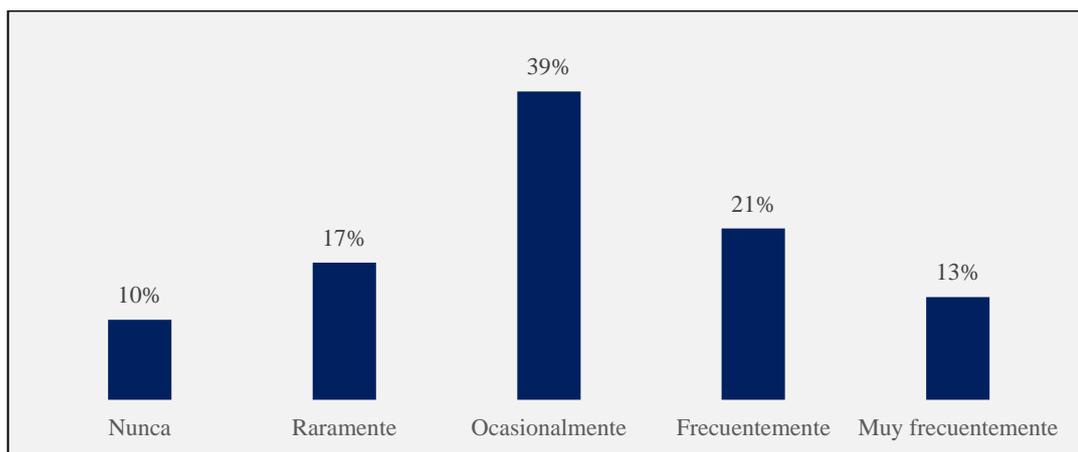


Figura 30. Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 32 y figura 30 se aclara que un 39 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 4 ocasionalmente, el 21 por ciento mencionó frecuentemente, otro grupo que representa un 17 por ciento raramente, por otro lado, el 13 por ciento calificó la pregunta como muy frecuentemente, y un 10 por ciento menciona nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 4 asume categorías con valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 5: Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad.

Tabla 33

Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

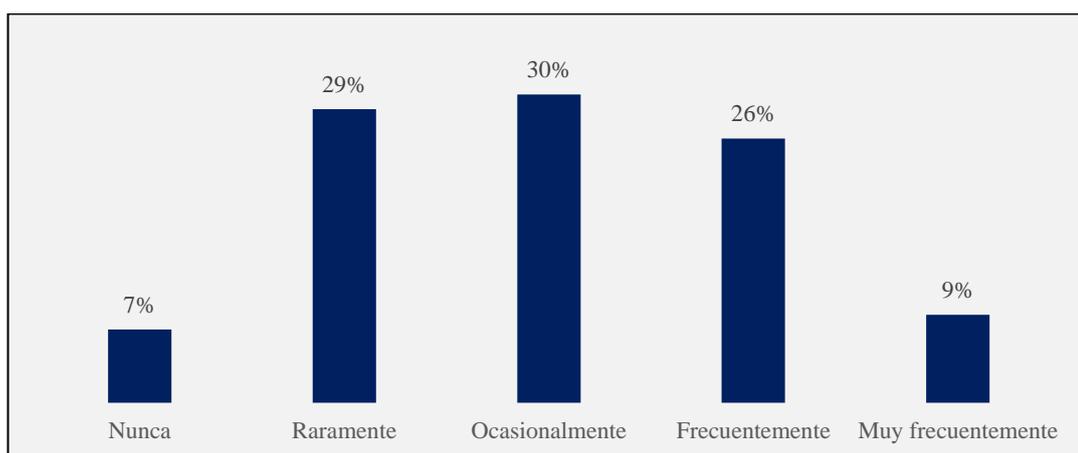


Figura 31. Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 33 y figura 31 se puede observar que el 30 por ciento respondió en la pregunta 5 ocasionalmente, un 29 por ciento menciona raramente, otro grupo que representa el 26 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 9 por ciento contesto muy frecuentemente, y el 7 por ciento menciona nunca, es en ese sentido que la pregunta 5 tuvo mayores valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 6: Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa.

Tabla 34

Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa

Respuestas	Nº	%
Nunca	6	9%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

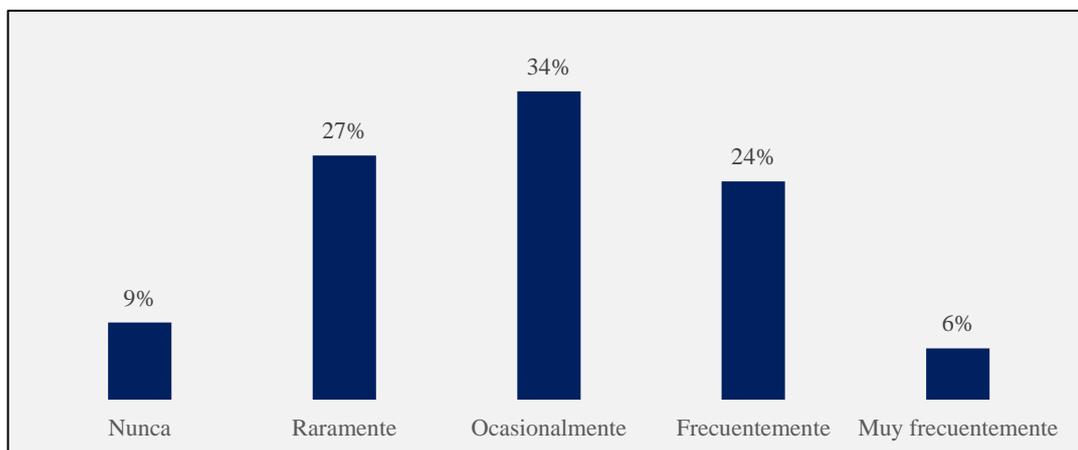


Figura 32. Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 34 y figura 32 se evidencia que el 34 por ciento respondió a la pregunta 6 con ocasionalmente, un 27 por ciento expresó raramente, así mismo el 24 por ciento frecuentemente, por otro lado, un 9 por ciento respondieron nunca, y el 6 por ciento expresó muy frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 6 asume categorías con valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 7: Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos.

Tabla 35

Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	14	20%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	22	31%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

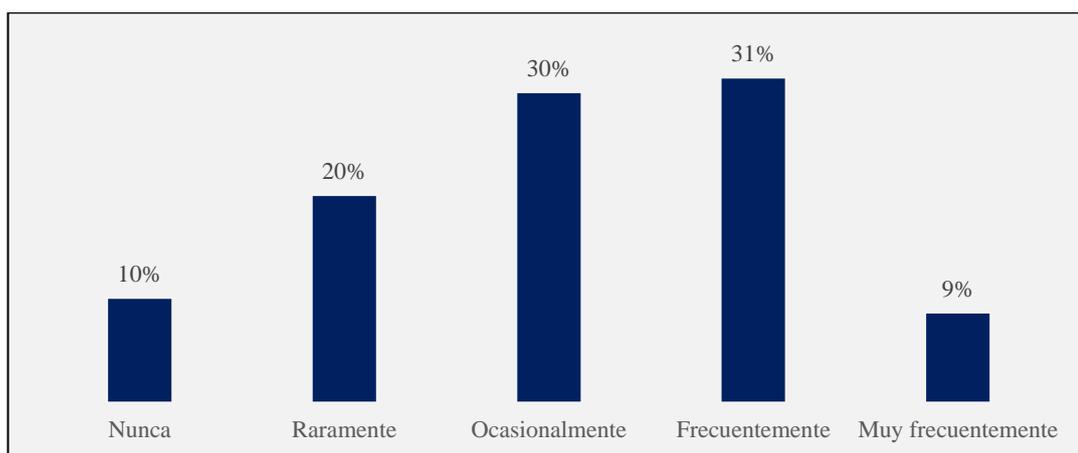


Figura 33. Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 35 y figura 33 se muestra que el 31 por ciento respondió a la pregunta 7 frecuentemente, un 30 por ciento manifestó ocasionalmente, así mismo el 20 por ciento raramente, así mismo un 10 por ciento calificaron al ítem como nunca, y el 9 por ciento manifestó muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 7 asume categorías con valores positivos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es eficiente.

Ítem 8: Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa.

Tabla 36

Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

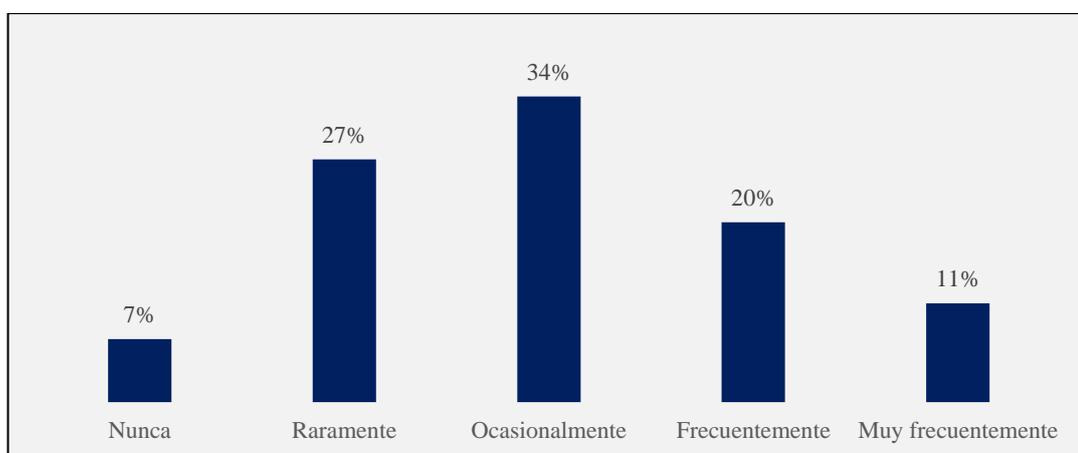


Figura 34. Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 36 y figura 34 se puede evidenciar que el 34 por ciento de la muestra califico a la pregunta 8 con ocasionalmente, un 27 por ciento expresó raramente, así mismo el 20 por ciento frecuentemente, así mismo un 11 por ciento contesto muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 7 por ciento expresó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 8 obtuvo resultados negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 9: Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos.

Tabla 37

Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	31	44%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	2	3%
Total	70	100%

Elaboración propia

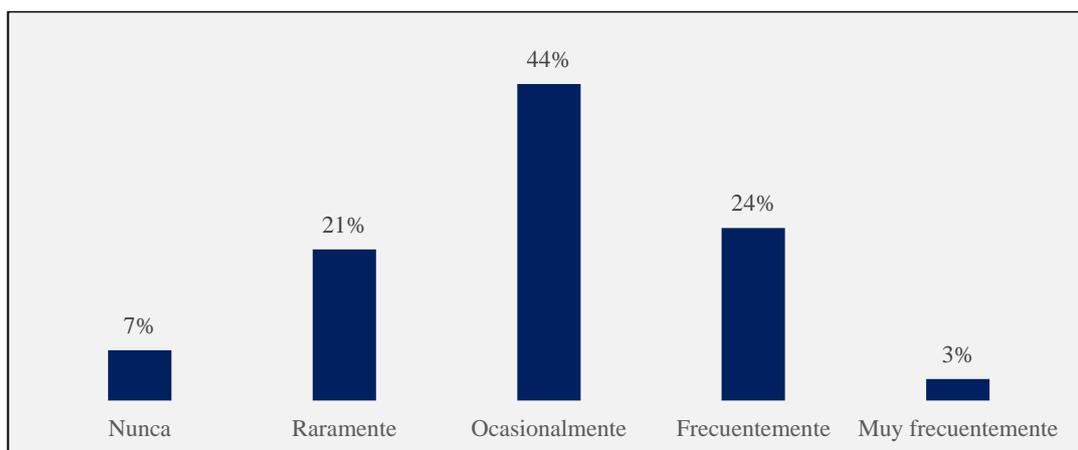


Figura 35. Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 37 y figura 35 se aclara que un 44 por ciento manifestó en la pregunta 9 con ocasionalmente, el 24 por ciento manifestó frecuentemente, así mismo un 21 por ciento raramente, por otra parte, el 7 por ciento respondieron nunca, concluyendo con el análisis del ítem un 3 por ciento manifestó muy frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 9 concluye en valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 10: La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa.

Tabla 38

La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa

Respuestas	Nº	%
Nunca	6	9%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

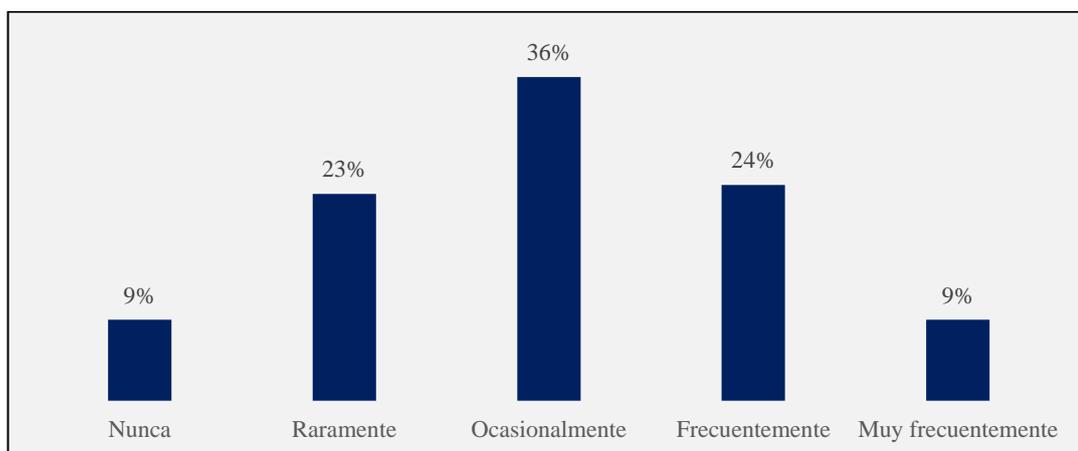


Figura 36. La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 38 y figura 36 se converge que el 36 por ciento respondió en la pregunta 10 con ocasionalmente, un 24 por ciento contestó frecuentemente, otro grupo que representa el 23 por ciento raramente, adiciona a ello un 9 por ciento contestó muy frecuentemente, finalmente el 9 por ciento contestó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 10 tuvo mayores valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 11: Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones.

Tabla 39

Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	14	20%
Ocasionalmente	30	43%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

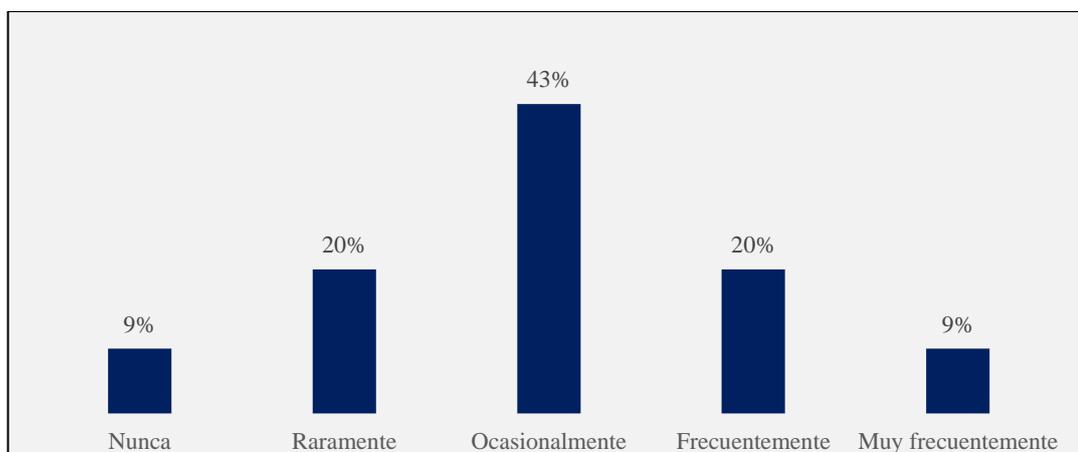


Figura 37. Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 39 y figura 37 se percibe que un 43 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 11 como ocasionalmente, el 20 por ciento contestó frecuentemente otro grupo que representa un 20 por ciento raramente, por otra parte el 9 por ciento respondieron muy frecuentemente concluyendo con el análisis del ítem un 9 por ciento contestó nunca, lo cual significa que la pregunta 11 tuvo mayores valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 12: Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodigirse y tomar sus propias decisiones.

Tabla 40

Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodigirse y tomar sus propias decisiones

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	24	34%
Ocasionalmente	19	27%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

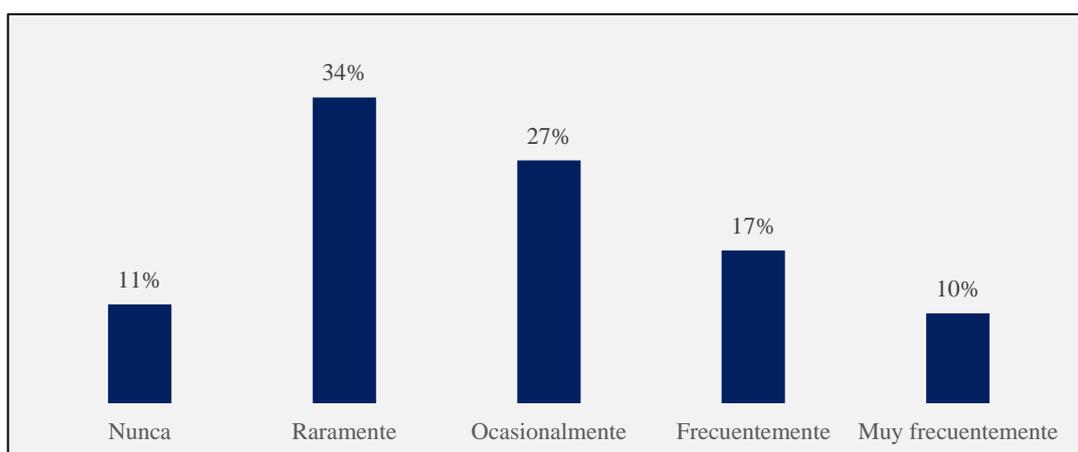


Figura 38. Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodigirse y tomar sus propias decisiones.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 40 y figura 38 se evidencia que el 34 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 12 raramente, un 27 por ciento menciona ocasionalmente, por otra parte, el 17 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 11 por ciento califico a la pregunta como nunca, y el 10 por ciento menciona muy frecuentemente, es en ese sentido que la pregunta 12 obtuvo resultados negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 13: Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar.

Tabla 41

Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	22	31%
Ocasionalmente	20	29%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

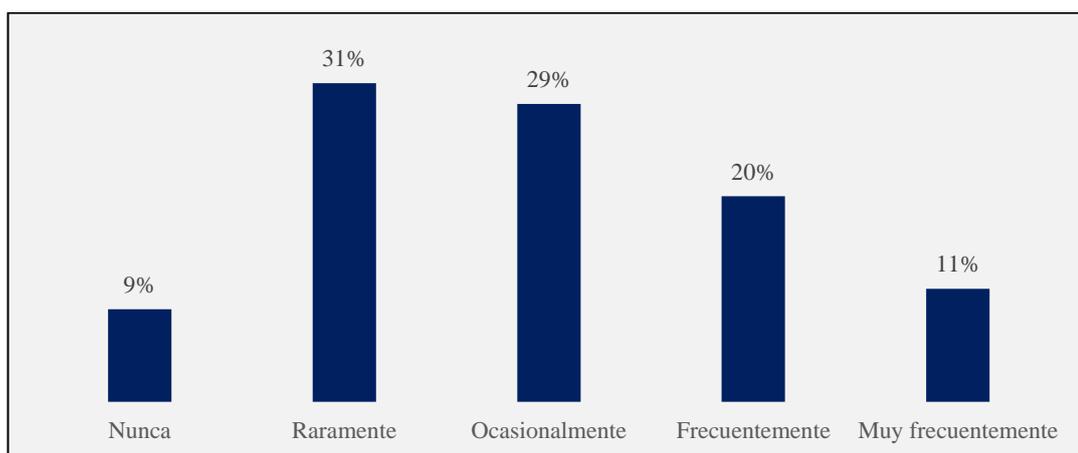


Figura 39. Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 41 y figura 39 se puede evidenciar que un 31 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 13 raramente, el 29 por ciento menciona ocasionalmente, por otra parte, un 20 por ciento frecuentemente, por otra parte, el 11 por ciento contesto muy frecuentemente, y un 9 por ciento menciona nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 13 tuvo mayores valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 14: Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan.

Tabla 42

Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	22	31%
Muy frecuentemente	2	3%
Total	70	100%

Elaboración propia

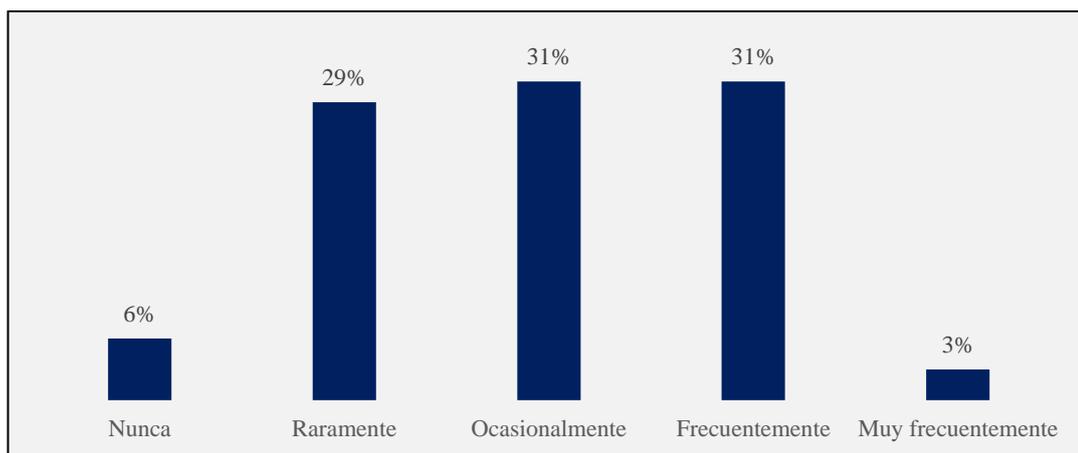


Figura 40. Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 42 y figura 40 se percibe que el 31 por ciento respondió en la pregunta 14 frecuentemente, un 31 por ciento respondió ocasionalmente, así mismo el 29 por ciento raramente, adiciona a ello un 6 por ciento respondieron nunca, y el 3 por ciento respondió muy frecuentemente, lo cual significa que la pregunta 14 asume categorías con valores negativos, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es deficiente.

Ítem 15: Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración.

Tabla 43

Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración

Respuestas	N°	%
Nunca	6%	10%
Raramente	29%	19%
Ocasionalmente	31%	39%
Frecuentemente	31%	20%
Muy frecuentemente	3%	13%
Total	70	100%

Elaboración propia

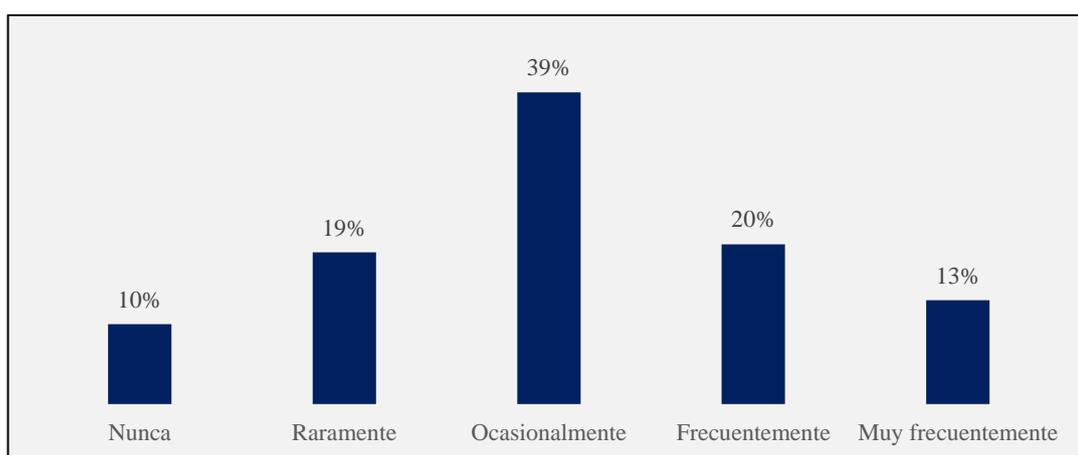


Figura 41. Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 43 y figura 41 se muestra que un 39 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 15 con ocasionalmente, el 20 por ciento contestó frecuentemente, por otra parte, un 19 por ciento raramente, por otro lado, el 13 por ciento contestó muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 10 por ciento contestó nunca, lo cual significa que la pregunta 15 obtuvo resultados promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 16: Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo.

Tabla 44

Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	20	29%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

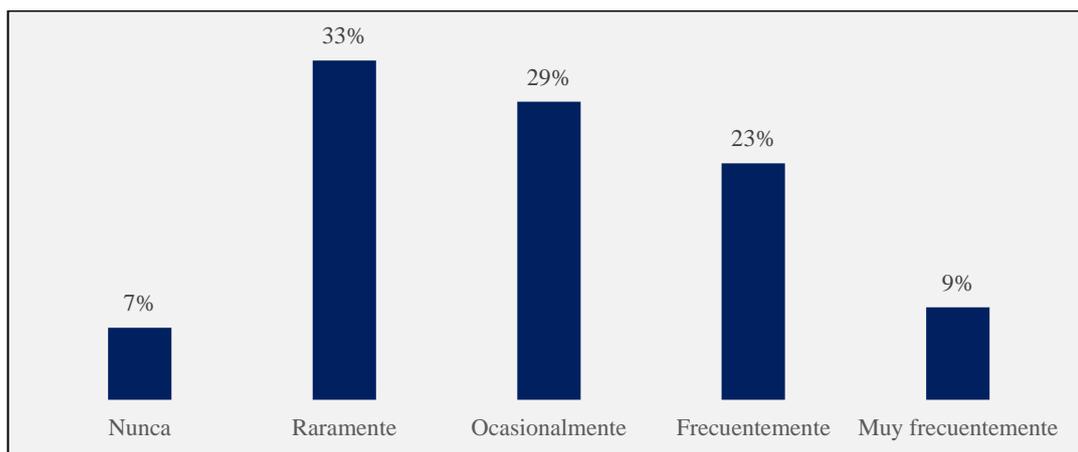


Figura 42. Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 44 y figura 42 se puede observar que el 33 por ciento manifestó en la pregunta 16 con raramente, un 29 por ciento respondió ocasionalmente, mientras que el 23 por ciento frecuentemente, así mismo un 9 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 7 por ciento respondió nunca, es en ese sentido que la pregunta 16 tuvo mayores valores negativos, infiriendo de esta manera que la variable es deficiente.

Ítem 17: Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos.

Tabla 45

Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	10	14%
Ocasionalmente	30	43%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

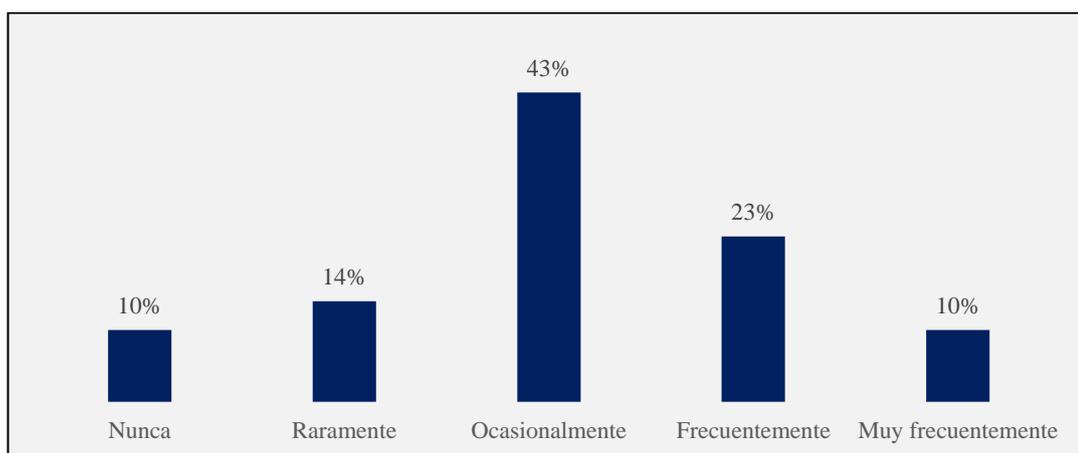


Figura 43. Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 45 y figura 43 se muestra que un 43 por ciento manifestó en la pregunta 17 como ocasionalmente, el 23 por ciento menciona frecuentemente, por otra parte, un 14 por ciento raramente, adiciona a ello el 10 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente un 10 por ciento menciona nunca, lo cual significa que la pregunta 17 concluye en valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 18: Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado.

Tabla 46

Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

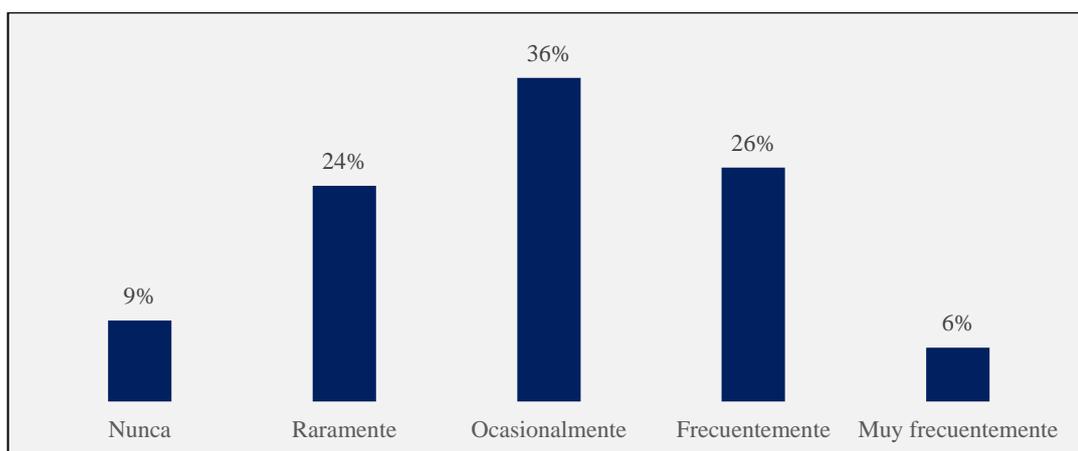


Figura 44. Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 46 y figura 44 se puede evidenciar que un 36 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 18 como ocasionalmente, el 26 por ciento contestó frecuentemente, mientras que un 24 por ciento raramente, adiciona a ello el 9 por ciento calificó a la pregunta como nunca, concluyendo con el análisis del ítem un 6 por ciento contestó muy frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 18 concluye en valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 19: Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva.

Tabla 47

Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	13	19%
Ocasionalmente	29	41%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

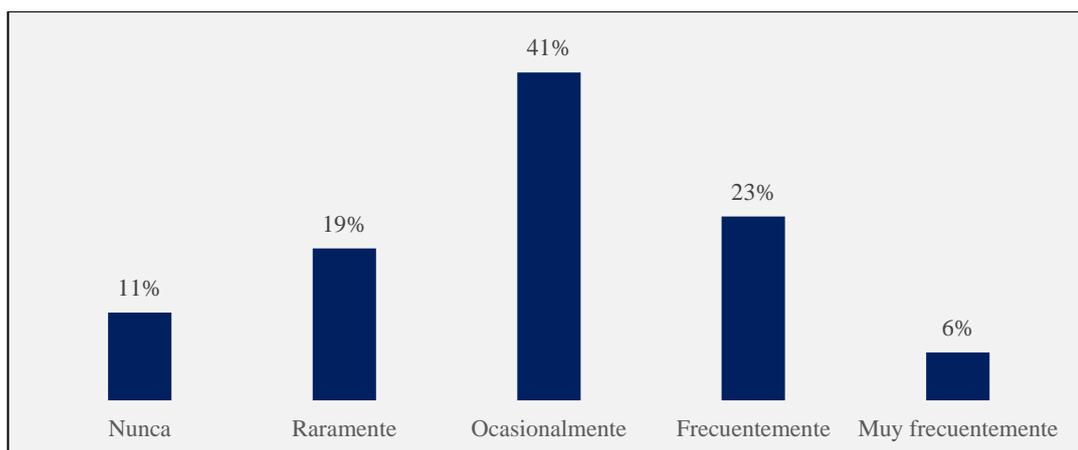


Figura 45. Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 47 y figura 45 se aclara que un 41 por ciento respondió a la pregunta 19 ocasionalmente, el 23 por ciento manifestó frecuentemente, otro grupo que representa un 19 por ciento raramente, así mismo el 11 por ciento contestó nunca, finalmente un 6 por ciento manifestó muy frecuentemente, es en ese sentido que la pregunta 19 tuvo mayores valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 20: Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema.

Tabla 48

Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

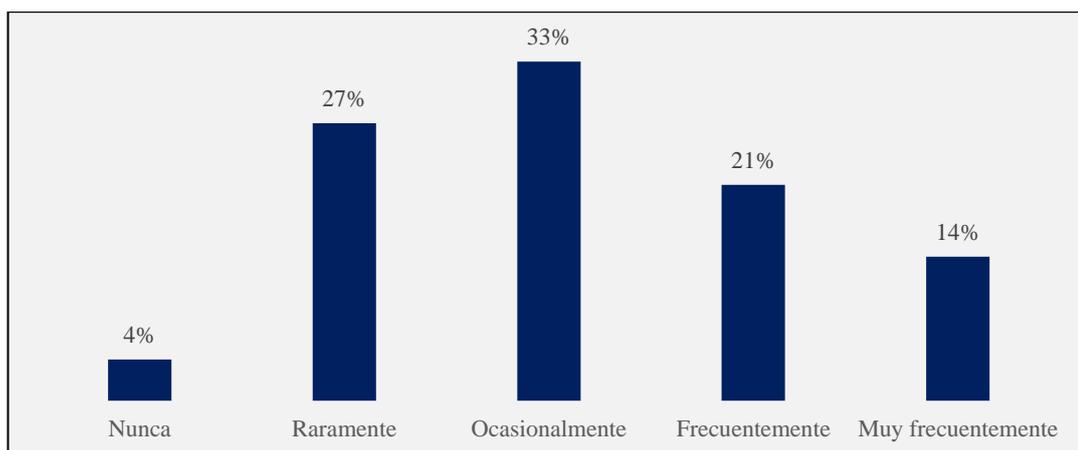


Figura 46. Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 48 y figura 46 se observa que un 33 por ciento respondió a la pregunta 20 con ocasionalmente, el 27 por ciento respondió raramente, así mismo un 21 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 14 por ciento respondieron muy frecuentemente, finalmente un 4 por ciento respondió nunca, lo que quiere decir que la pregunta 20 concluye en valores positivos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es eficiente.

Ítem 21: Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral.

Tabla 49

Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	21	30%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

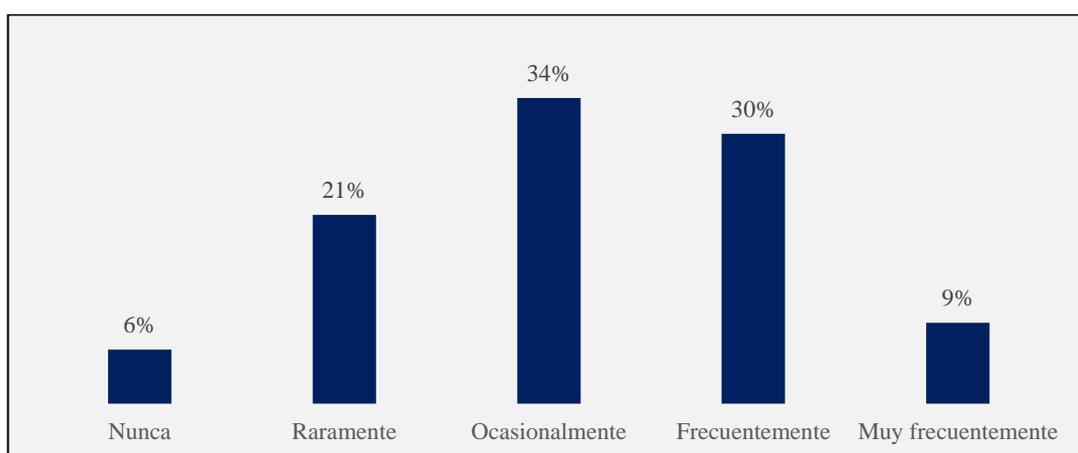


Figura 47. Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 49 y figura 47 se puede evidenciar que el 34 por ciento respondió en la pregunta 21 ocasionalmente, un 30 por ciento manifestó frecuentemente, por otra parte el 21 por ciento raramente, adiciona a ello un 9 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 6 por ciento manifestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 21 concluye en valores positivos, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es eficiente.

Ítem 22: Así mismo con convicción que una situación adversa puede mejorar.

Tabla 50

Así mismo con convicción que una situación adversa puede mejorar

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	14	20%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

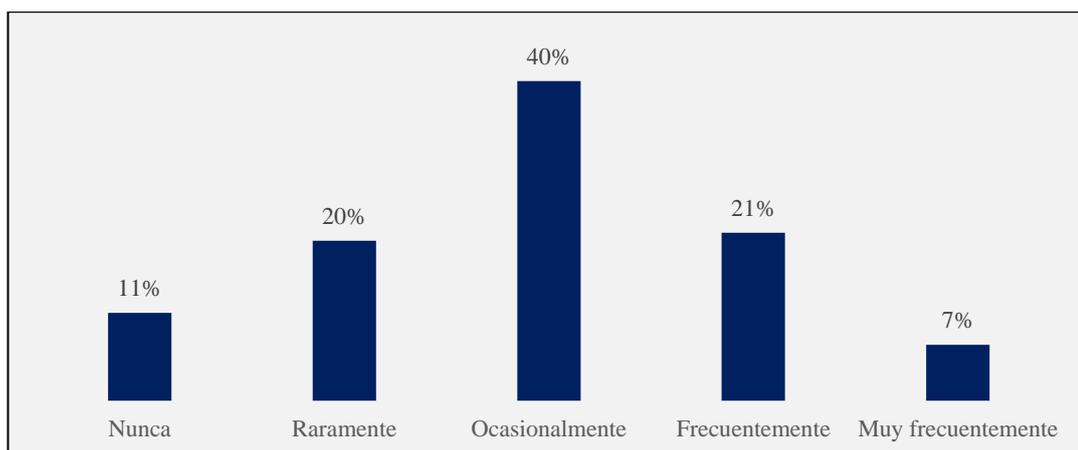


Figura 48. Así mismo con convicción que una situación adversa puede mejorar.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 50 y figura 48 se evidencia que el 40 por ciento respondió en la pregunta 22 como ocasionalmente, un 21 por ciento expresó frecuentemente, mientras que el 20 por ciento raramente, adiciona a ello un 11 por ciento calificaron al ítem como nunca, concluyendo con el análisis del ítem el 7 por ciento expresó muy frecuentemente, lo cual significa que la pregunta 22 obtuvo resultados promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 23: Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer.

Tabla 51

Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	33	47%
Frecuentemente	5	7%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

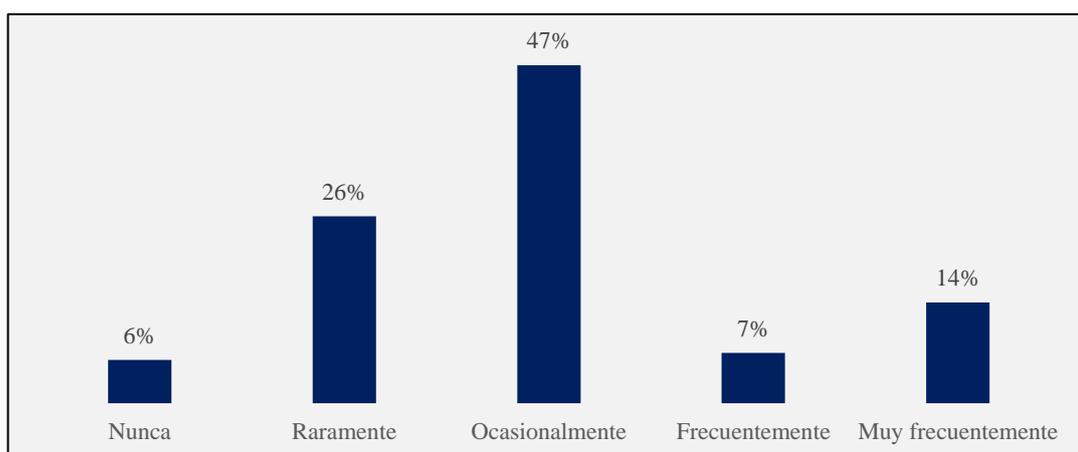


Figura 49. Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 51 y figura 49 se puede observar que el 47 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 23 como ocasionalmente, un 26 por ciento manifestó raramente, por otra parte el 14 por ciento muy frecuentemente, por otro lado un 7 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 6 por ciento manifestó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 23 concluye en valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 24: Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme.

Tabla 52

Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

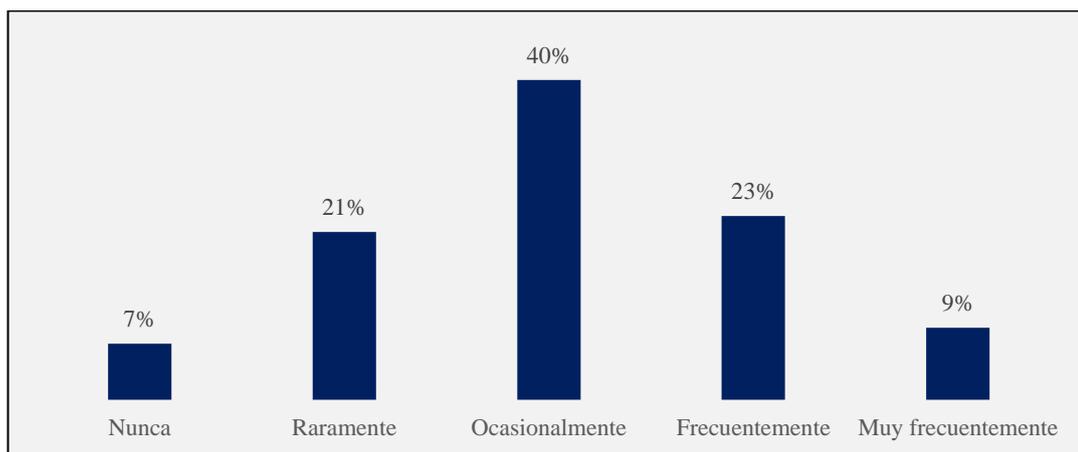


Figura 50. Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 52 y figura 50 se evidencia que un 40 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 24 ocasionalmente, el 23 por ciento menciona frecuentemente, así mismo un 21 por ciento raramente, adiciona a ello el 9 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 7 por ciento menciona nunca, lo que quiere decir que la pregunta 24 tuvo mayores valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 25: Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan.

Tabla 53

Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	22	31%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

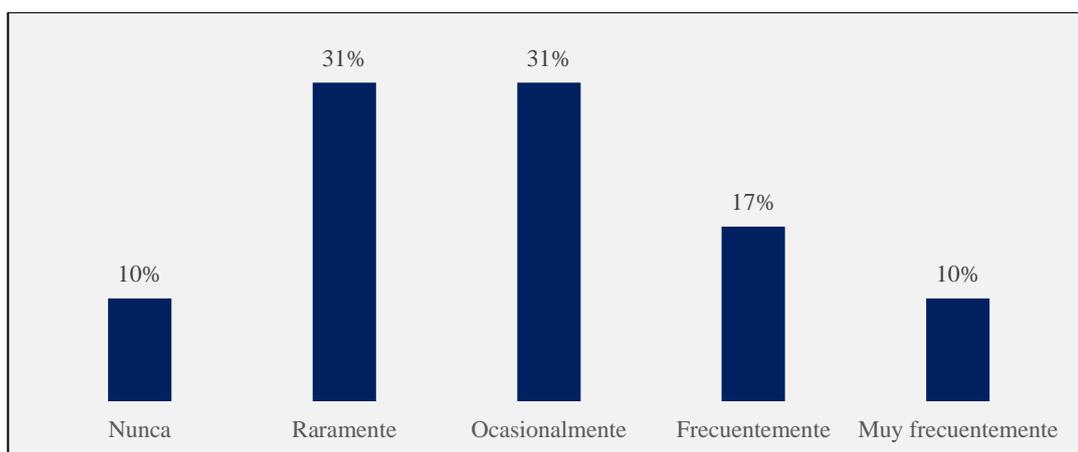


Figura 51. Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 53 y figura 51 se muestra que el 31 por ciento de la muestra califico a la pregunta 25 como ocasionalmente, un 31 por ciento contesto raramente, así mismo el 17 por ciento frecuentemente, por otra parte, un 10 por ciento respondieron muy frecuentemente y el 10 por ciento contesto nunca, es en ese sentido que la pregunta 25 concluye en valores negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 26: Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido.

Tabla 54

Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

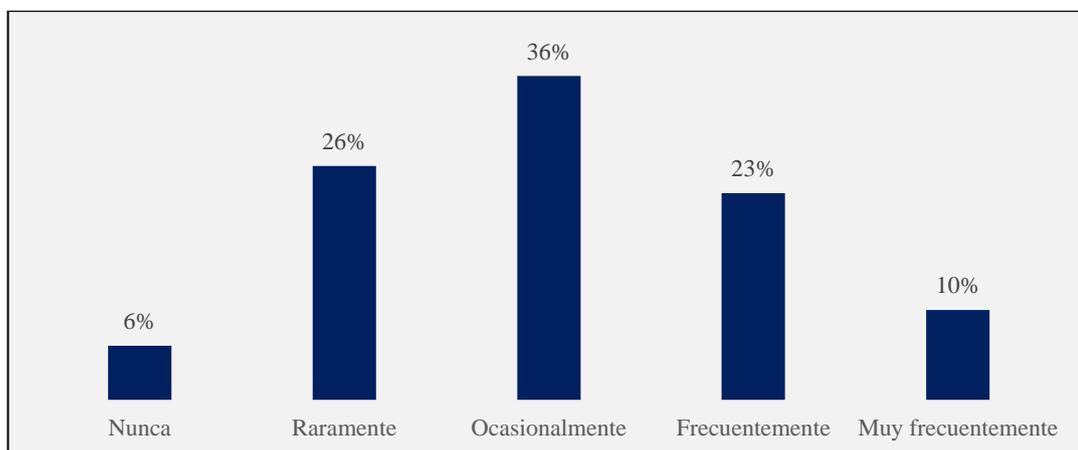


Figura 52. Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 54 y figura 52 se puede evidenciar que el 36 por ciento manifestó en la pregunta 26 como ocasionalmente, un 26 por ciento menciono raramente, mientras que el 23 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 10 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, y el 6 por ciento menciono nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 26 tuvo mayores valores promedios, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es regular.

Ítem 27: Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante.

Tabla 55

Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	20	29%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

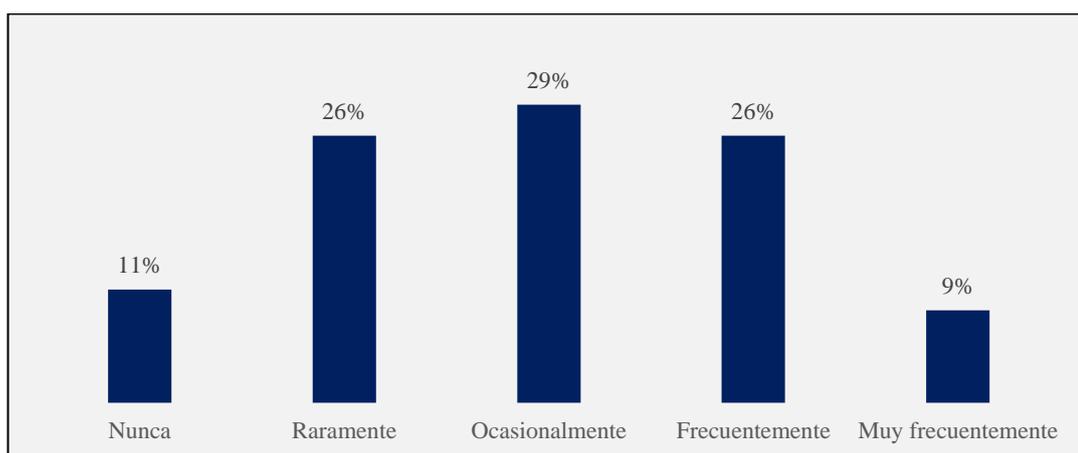


Figura 53. Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 55 y figura 53 se converge que el 29 por ciento manifestó en la pregunta 27 con ocasionalmente, un 26 por ciento menciona frecuentemente, así mismo el 26 por ciento raramente, por otra parte, un 11 por ciento calificaron al ítem como nunca, finalmente el 9 por ciento menciona muy frecuentemente, lo cual significa que la pregunta 27 asume categorías con valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 28: Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores.

Tabla 56

Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores

Respuestas	Nº	%
Nunca	5	7%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	19	27%
Muy frecuentemente	2	3%
Total	70	100%

Elaboración propia

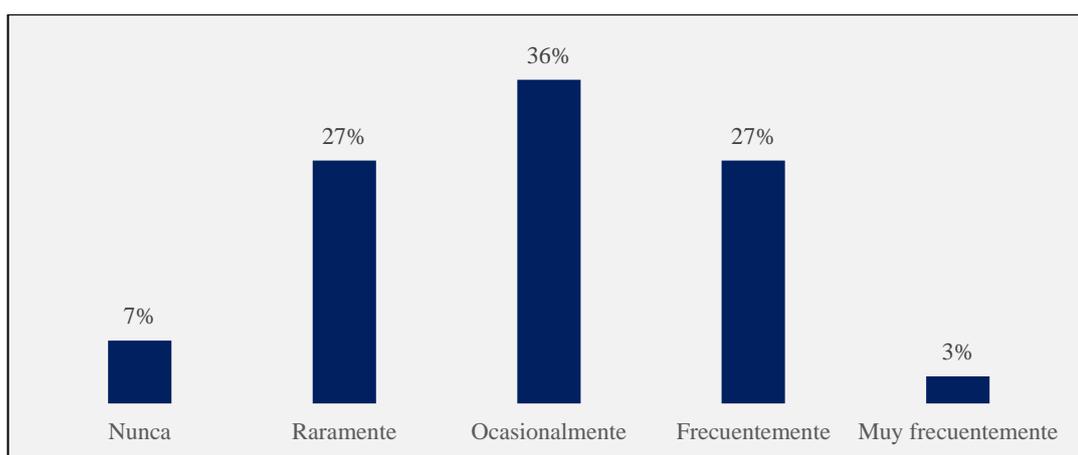


Figura 54. Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 56 y figura 54 se puede observar que el 36 por ciento respondió a la pregunta 28 como ocasionalmente, un 27 por ciento manifestó frecuentemente, así mismo el 27 por ciento raramente, así mismo un 7 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de nunca, concluyendo con el análisis del ítem el 3 por ciento manifestó muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 28 asume categorías con valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 29: Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación.

Tabla 57

Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

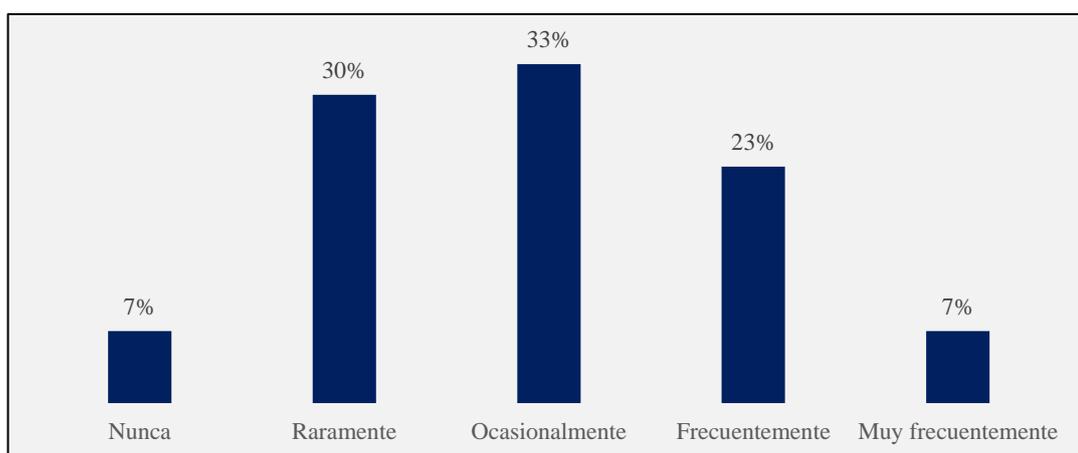


Figura 55. Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 57 y figura 55 se percibe que un 33 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 29 con ocasionalmente, el 30 por ciento expresó raramente, así mismo un 23 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 7 por ciento respondieron muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 7 por ciento expresó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 29 asume categorías con valores negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 30: Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido.

Tabla 58

Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

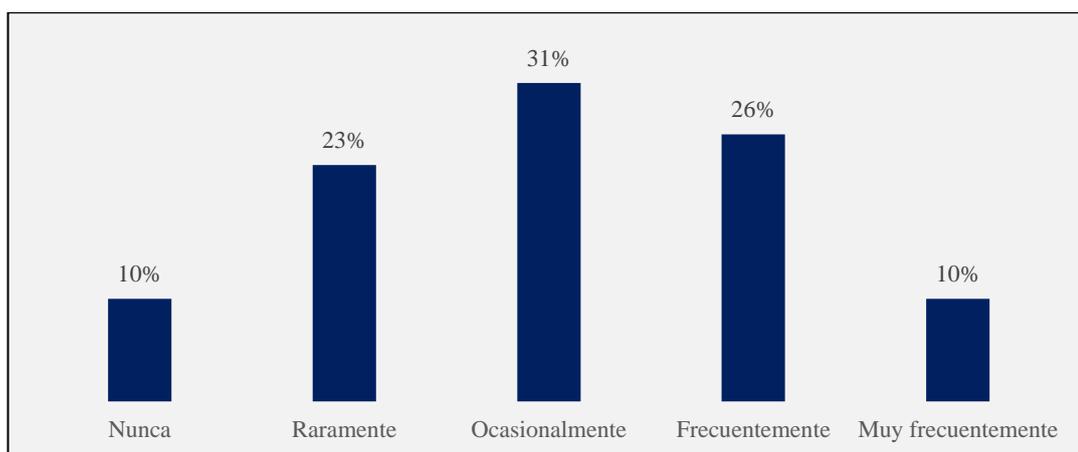


Figura 56. Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 58 y figura 56 se muestra que un 31 por ciento respondió en la pregunta 30 con ocasionalmente, el 26 por ciento contesto frecuentemente, por otra parte, un 23 por ciento raramente, por otra parte, el 10 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 10 por ciento contesto nunca, lo cual significa que la pregunta 30 asume categorías con valores positivos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es eficiente.

Ítem 31: Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido.

Tabla 59

Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

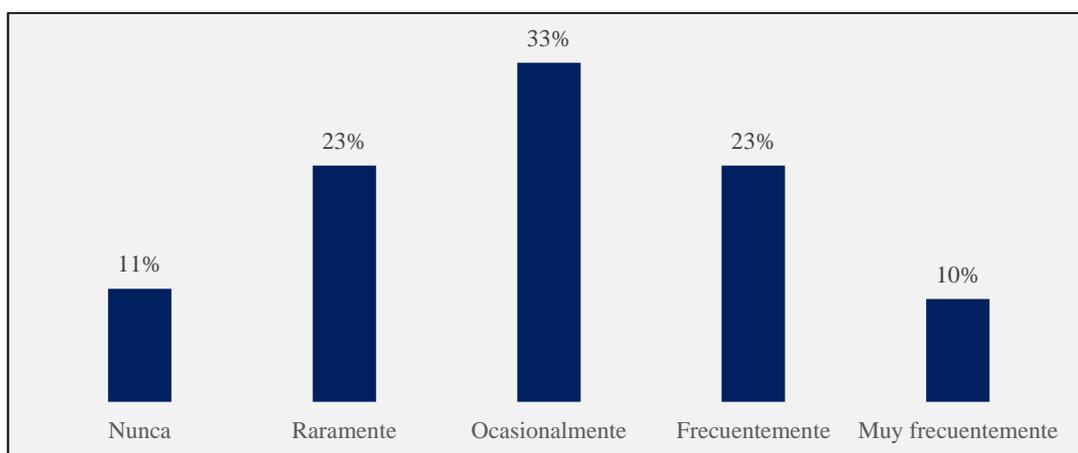


Figura 57. Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 59 y figura 57 se observa que el 33 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 31 como ocasionalmente, un 23 por ciento respondió frecuentemente, así mismo el 23 por ciento raramente, por otra parte, un 11 por ciento calificaron al ítem como nunca, y el 10 por ciento respondió muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 31 tuvo mayores valores negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 32: Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice.

Tabla 60

Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

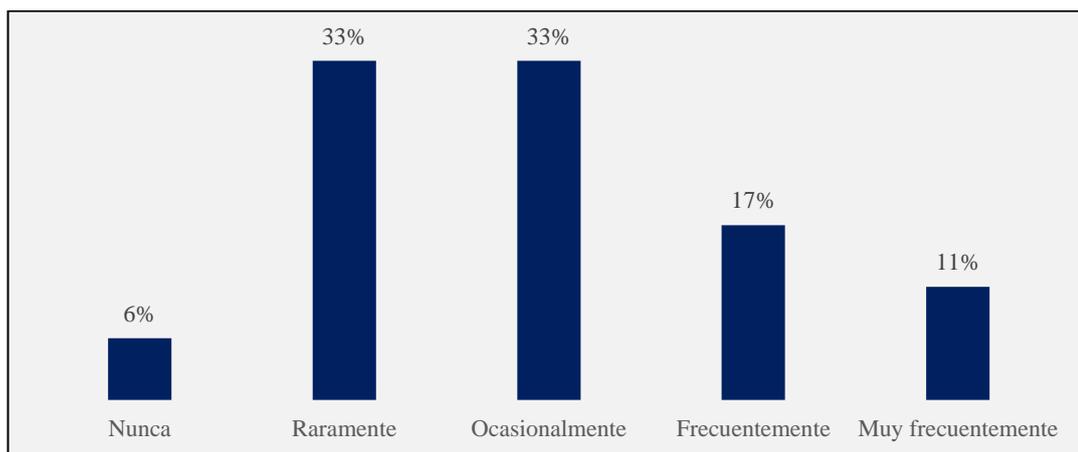


Figura 58. Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 60 y figura 58 se aclara que un 33 por ciento manifestó en la pregunta 12 como ocasionalmente, el 33 por ciento menciona raramente, así mismo un 17 por ciento frecuentemente, por otra parte, el 11 por ciento contesto muy frecuentemente, y un 6 por ciento menciona nunca, lo que quiere decir que la pregunta 12 asume categorías con valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 33: Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores.

Tabla 61

Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

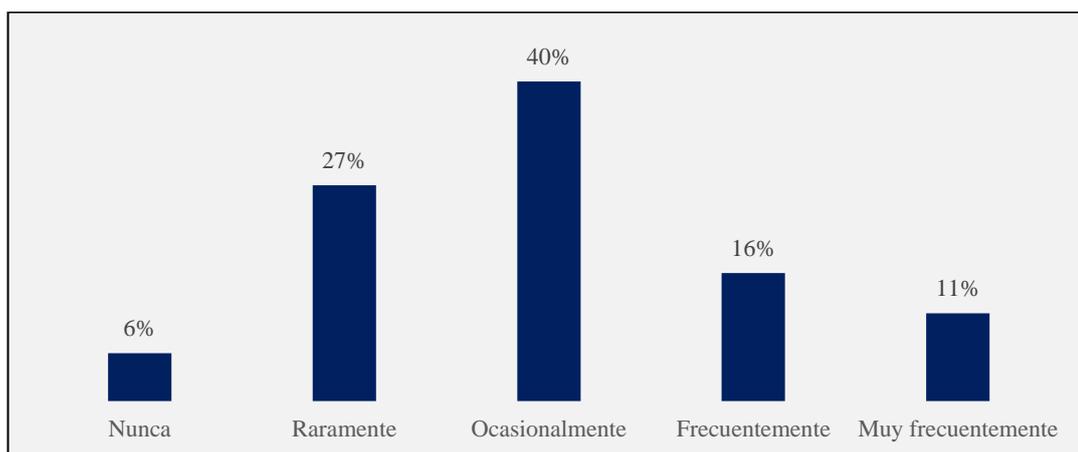


Figura 59. Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 61 y figura 59 se aclara que un 40 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 33 con ocasionalmente, el 27 por ciento contestó raramente, mientras que un 16 por ciento frecuentemente, así mismo el 11 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 6 por ciento contestó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 33 tuvo mayores valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta regular.

Ítem 34: Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos.

Tabla 62

Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

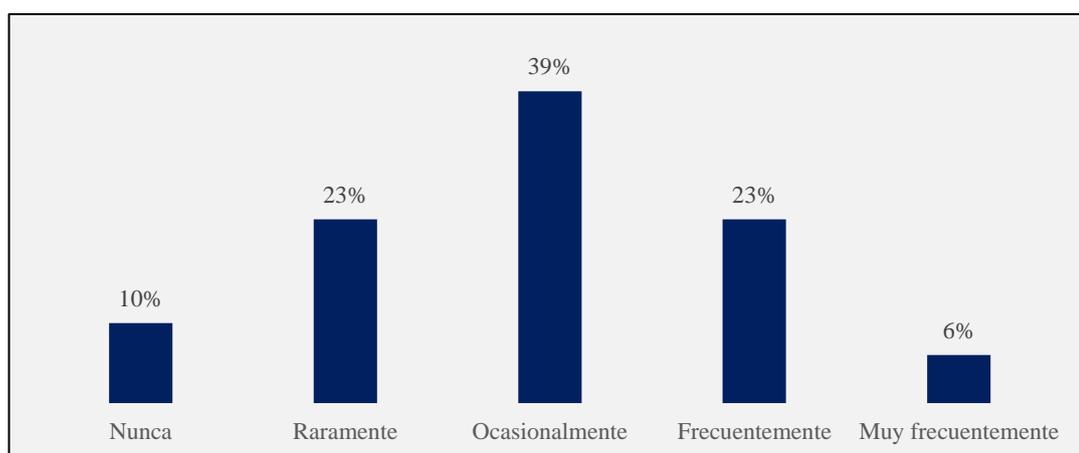


Figura 60. Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 62 y figura 60 se aclara que un 39 por ciento respondió en la pregunta 34 como ocasionalmente, el 23 por ciento respondió frecuentemente, mientras que un 23 por ciento raramente, por otra parte, el 10 por ciento contestó nunca, y un 6 por ciento respondió muy frecuentemente, es en ese sentido que la pregunta 34 obtuvo resultados promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 35: Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos.

Tabla 63

Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos

Respuestas	Nº	%
Nunca	5	7%
Raramente	14	20%
Ocasionalmente	30	43%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

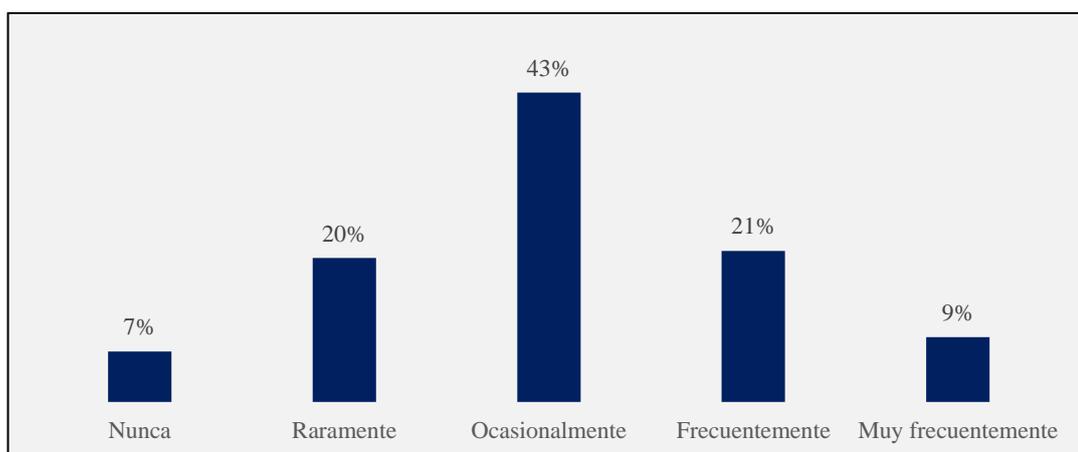


Figura 61. Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 63 y figura 61 se evidencia que el 43 por ciento de la muestra califico a la pregunta 35 con ocasionalmente, un 21 por ciento contesto frecuentemente, así mismo el 20 por ciento raramente, así mismo un 9 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente el 7 por ciento contesto nunca, lo cual significa que la pregunta 35 obtuvo resultados promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es regular.

Ítem 36: Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos.

Tabla 64

Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	10	14%
Ocasionalmente	29	41%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	9	13%
Total	70	100%

Elaboración propia

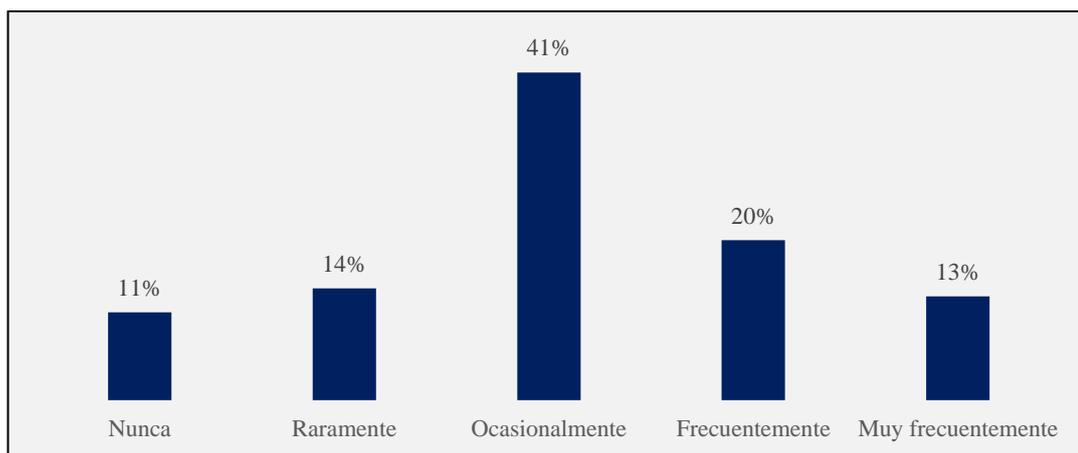


Figura 62. Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 64 y figura 62 se converge que el 41 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 36 ocasionalmente, un 20 por ciento expresó frecuentemente, por otra parte, el 14 por ciento raramente, adiciona a ello un 13 por ciento respondieron muy frecuentemente, finalmente el 11 por ciento expresó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 36 tuvo mayores valores promedios, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es regular.

Ítem 37: Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias.

Tabla 65

Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	26	37%
Frecuentemente	13	19%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

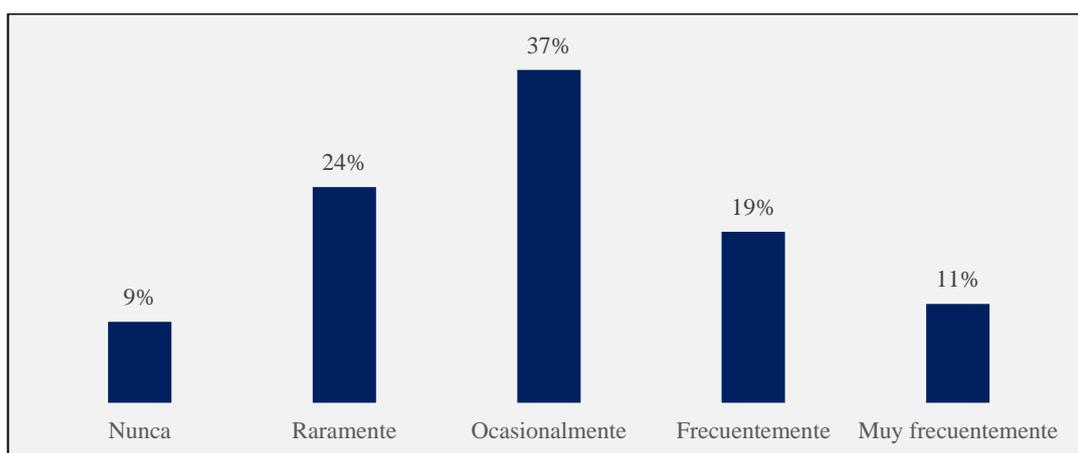


Figura 63. Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 65 y figura 63 se aclara que un 37 por ciento respondió en la pregunta 37 ocasionalmente, el 24 por ciento respondió raramente, así mismo un 19 por ciento frecuentemente, por otra parte, el 11 por ciento respondieron muy frecuentemente, finalmente un 9 por ciento respondió nunca, es en ese sentido que la pregunta 37 tuvo mayores valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 38: Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores.

Tabla 66

Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	15	21%
Ocasionalmente	30	43%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	2	3%
Total	70	100%

Elaboración propia

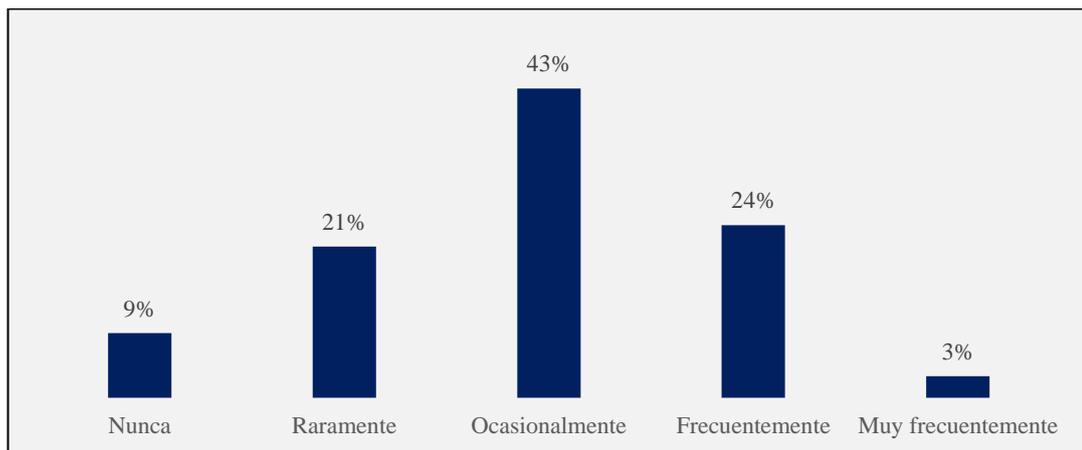


Figura 64. Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 66 y figura 64 se percibe que el 43 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 38 con ocasionalmente, un 24 por ciento manifestó frecuentemente, así mismo el 21 por ciento raramente, adiciona a ello un 9 por ciento contestó nunca, y el 3 por ciento manifestó muy frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 38 tuvo mayores valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es regular.

Ítem 39: Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos.

Tabla 67

Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	26	37%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

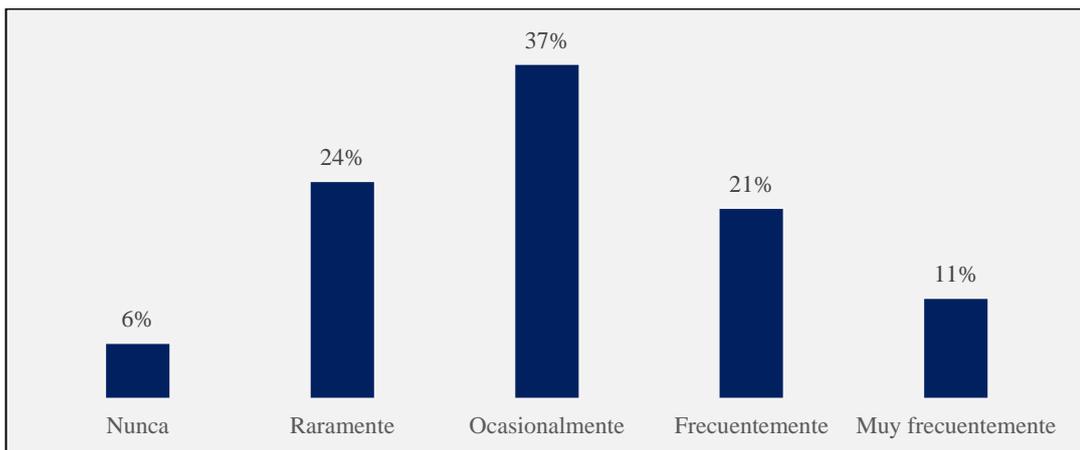


Figura 65. Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 67 y figura 65 se muestra que el 37 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 39 como ocasionalmente, un 24 por ciento contestó raramente, mientras que el 21 por ciento frecuentemente, así mismo un 11 por ciento calificó a la pregunta como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 6 por ciento contestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 39 tuvo mayores valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es regular.

Ítem 40: Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras.

Tabla 68

Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

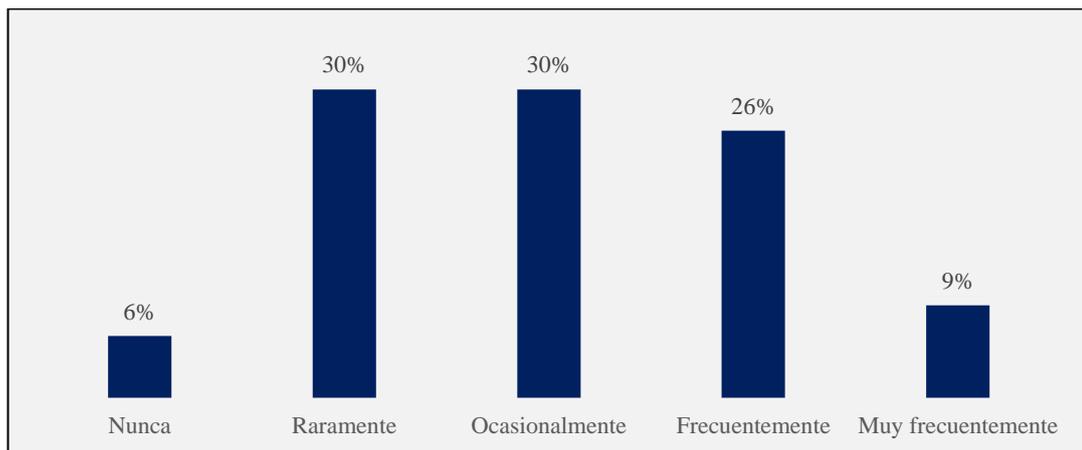


Figura 66. Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 68 y figura 66 se percibe que un 30 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 40 ocasionalmente, el 30 por ciento contestó raramente, por otra parte un 26 por ciento frecuentemente, por otra parte el 9 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, finalmente un 6 por ciento contestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 40 tuvo mayores valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 41: Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados.

Tabla 69

Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

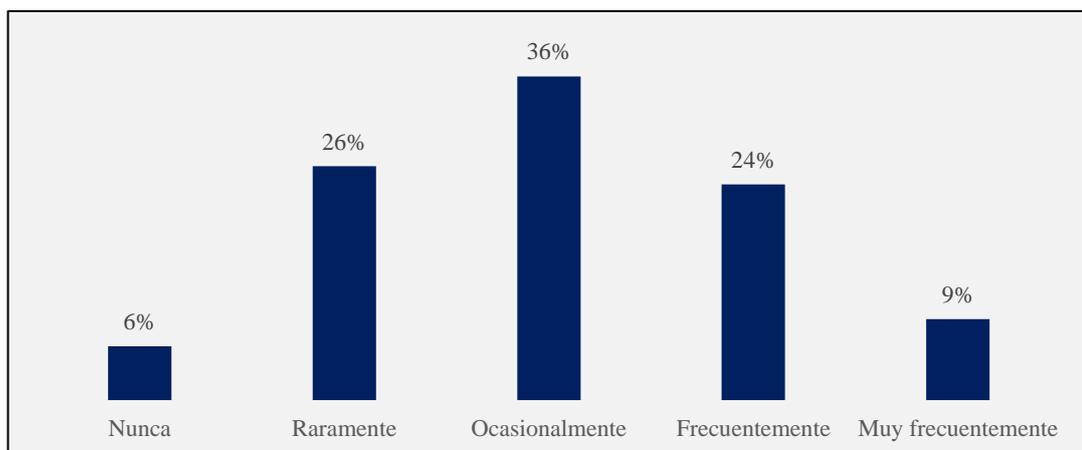


Figura 67. Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 69 y figura 67 se muestra que un 36 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 41 como ocasionalmente, el 26 por ciento expresó raramente, por otra parte, un 24 por ciento frecuentemente, adición a ello el 9 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente un 6 por ciento expresó nunca, lo cual significa que la pregunta 41 concluye en valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 42: Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados.

Tabla 70

Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	22	31%
Ocasionalmente	21	30%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

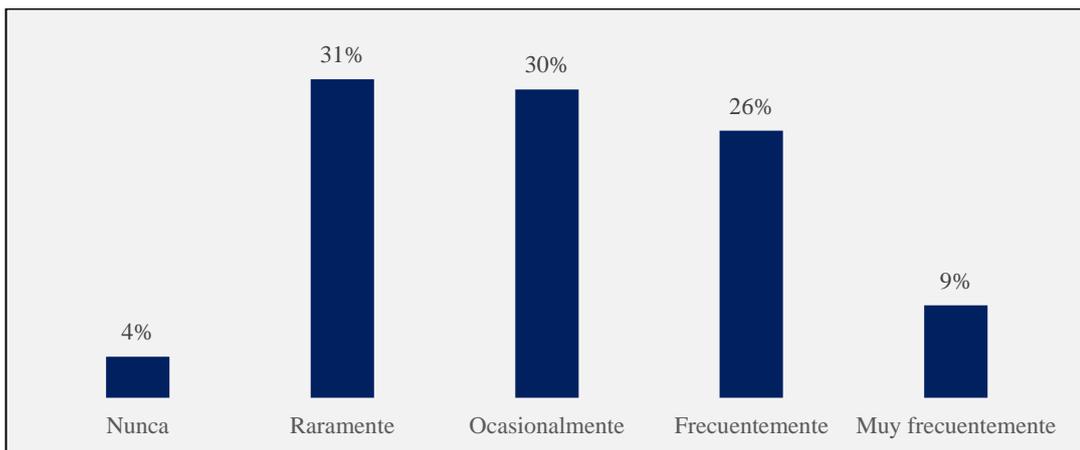


Figura 68. Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 70 y figura 68 se evidencia que un 31 por ciento manifestó en la pregunta 42 con raramente, el 30 por ciento respondió ocasionalmente, así mismo un 26 por ciento frecuentemente, por otra parte, el 9 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, y un 4 por ciento respondió nunca, es en ese sentido que la pregunta 42 obtuvo resultados negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 43: Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan.

Tabla 71

Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	3	4%
Total	70	100%

Elaboración propia

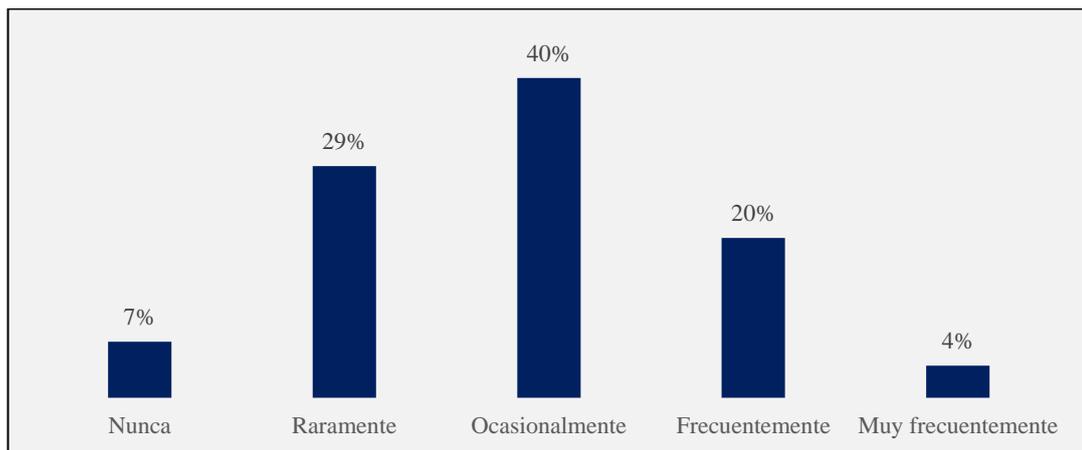


Figura 69. Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 71 y figura 69 se percibe que un 40 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 43 con ocasionalmente, el 29 por ciento expresó raramente, otro grupo que representa un 20 por ciento frecuentemente, así mismo el 7 por ciento calificaron al ítem como nunca, y un 4 por ciento expresó muy frecuentemente, lo cual significa que la pregunta 43 concluye en valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 44: Acompañó y apoyo las decisiones de mis colaboradores.

Tabla 72

Acompañó y apoyo las decisiones de mis colaboradores

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

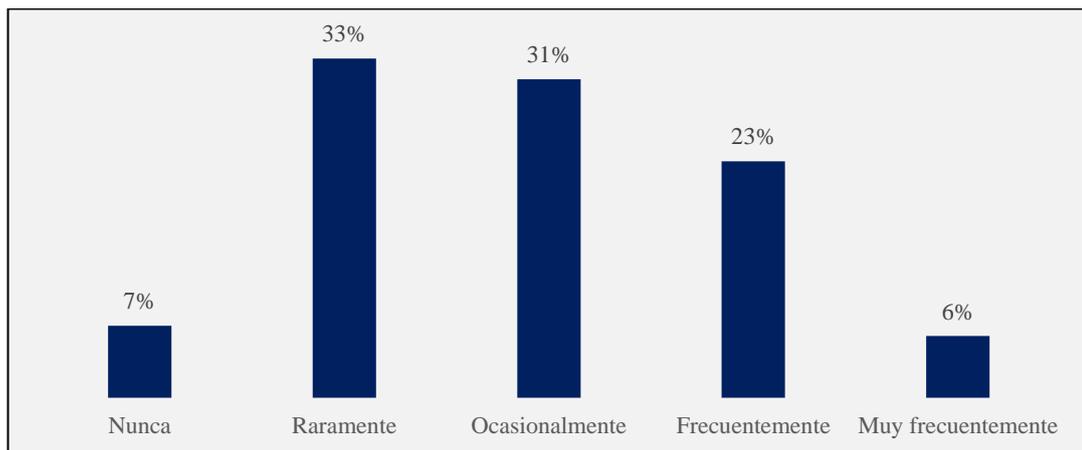


Figura 70. Acompañó y apoyo las decisiones de mis colaboradores.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 72 y figura 70 se puede evidenciar que un 33 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 44 raramente, el 31 por ciento expresó ocasionalmente, así mismo un 23 por ciento frecuentemente, adición a ello el 7 por ciento calificaron a la pregunta como nunca, concluyendo con el análisis del ítem un 6 por ciento expresó muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 44 obtuvo resultados negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 45: Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador.

Tabla 73

Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	9	13%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

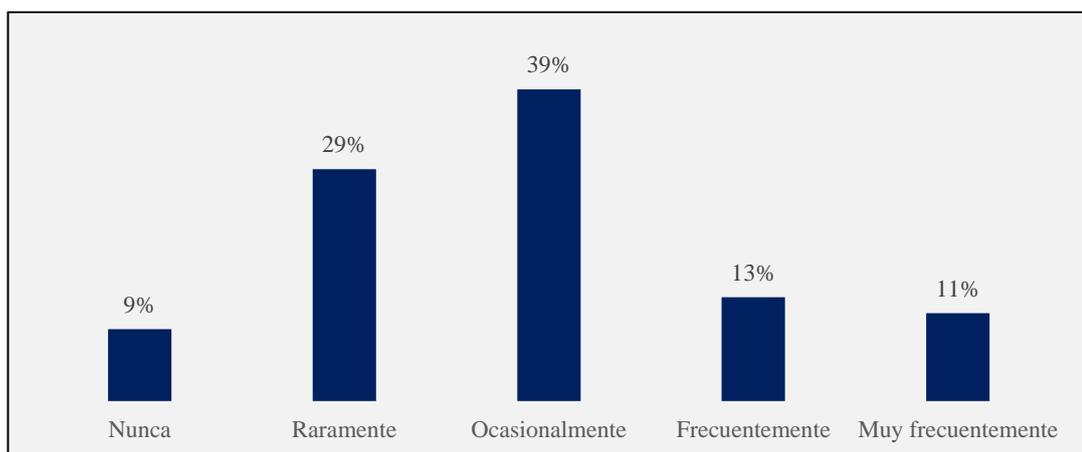


Figura 71. Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 73 y figura 71 se evidencia que el 39 por ciento respondió a la pregunta 45 con ocasionalmente, un 29 por ciento respondió raramente, por otra parte, el 13 por ciento frecuentemente, por otra parte, un 11 por ciento respondieron muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 9 por ciento respondió nunca, lo que quiere decir que la pregunta 45 asume categorías con valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 46: Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea.

Tabla 74

Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	18	26%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

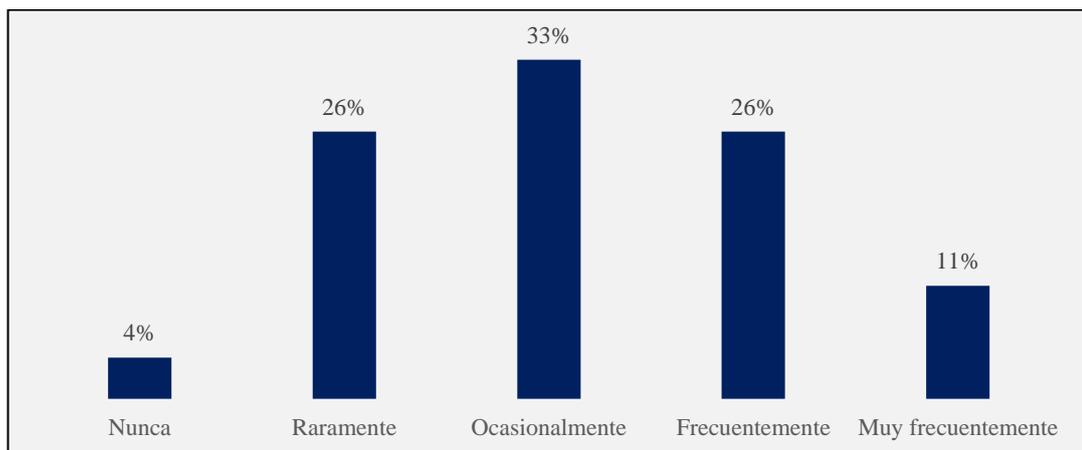


Figura 72. Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 74 y figura 72 se puede evidenciar que un 33 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 46 ocasionalmente, el 26 por ciento manifestó frecuentemente, por otra parte, un 26 por ciento raramente, así mismo el 11 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, y un 4 por ciento manifestó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 46 concluye en valores positivos, infiriendo de esta manera que la variable es eficiente.

Ítem 47: Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos mediante un contacto directo de colaborador y directivo.

Tabla 75

Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos mediante un contacto directo de colaborador y directivo

Respuestas	Nº	%
Nunca	4	6%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

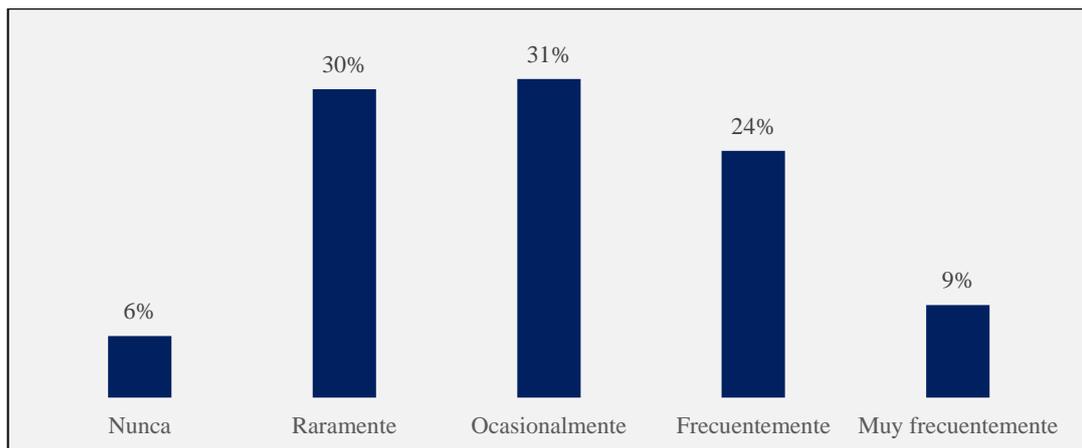


Figura 73. Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos mediante un contacto directo de colaborador y directivo.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 75 y figura 73 se muestra que el 31 por ciento de la muestra califico a la pregunta 47 como ocasionalmente, un 30 por ciento menciono raramente, otro grupo que representa el 24 por ciento frecuentemente, así mismo un 9 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente el 6 por ciento menciono nunca, lo cual significa que la pregunta 47 tuvo mayores valores negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem es deficiente.

Ítem 48: Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos.

Tabla 76

Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	21	30%
Ocasionalmente	24	34%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

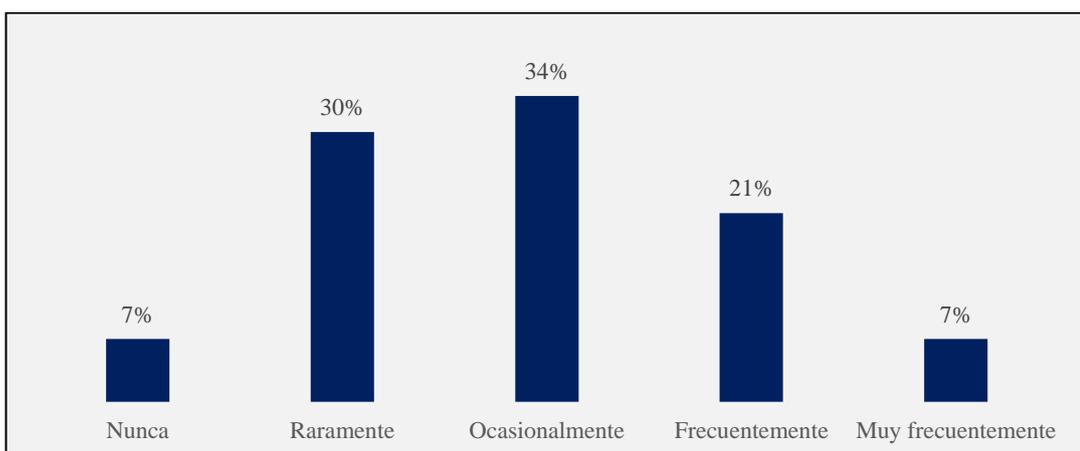


Figura 74. Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 76 y figura 74 se percibe que un 34 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 48 como ocasionalmente, el 30 por ciento respondió raramente, por otra parte un 21 por ciento frecuentemente, por otro lado el 7 por ciento calificó a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 7 por ciento respondió nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 48 tuvo mayores valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 49: Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa.

Tabla 77

Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	23	33%
Frecuentemente	20	29%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

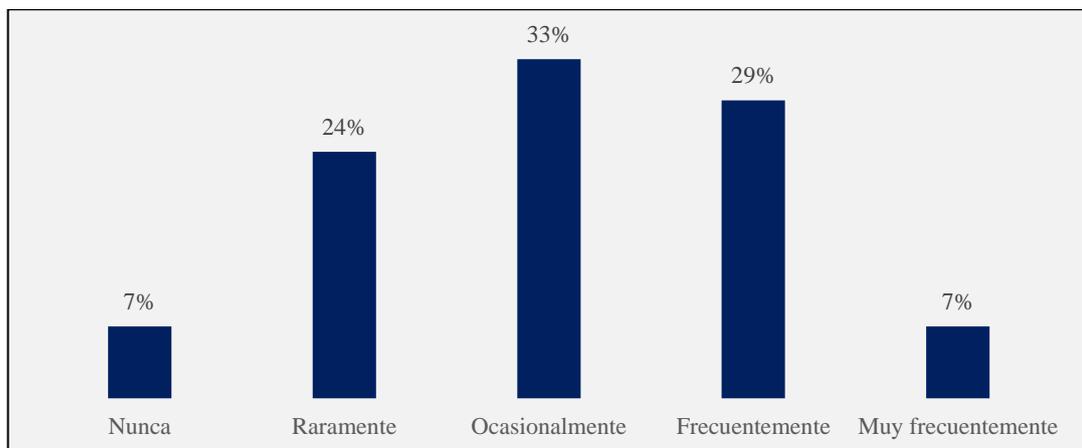


Figura 75. Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 77 y figura 75 se muestra que un 33 por ciento respondió a la pregunta 49 con ocasionalmente, el 29 por ciento contestó frecuentemente, otro grupo que representa un 24 por ciento raramente, adición a ello el 7 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, finalmente un 7 por ciento contestó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 49 concluye en valores positivos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es eficiente.

Ítem 50: Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos.

Tabla 78

Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

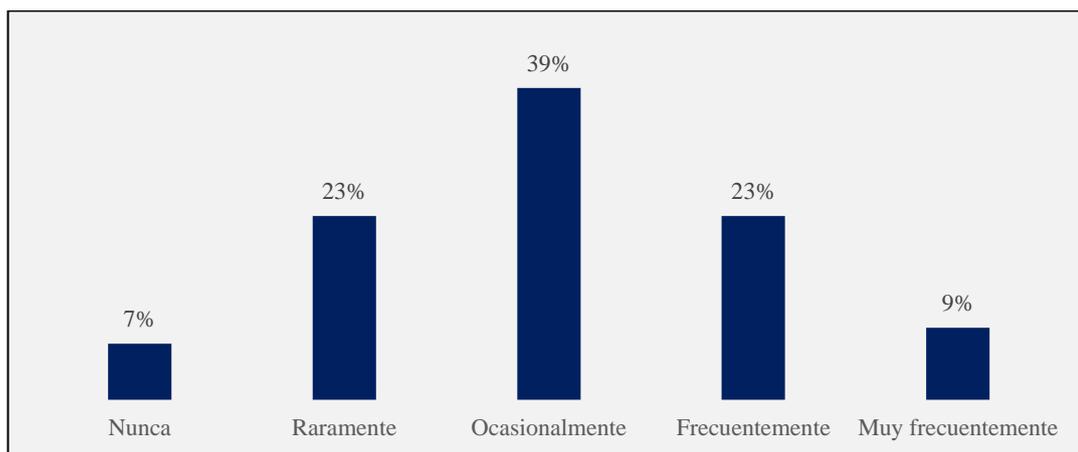


Figura 76. Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 78 y figura 76 se percibe que el 39 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 50 como ocasionalmente, un 23 por ciento respondió frecuentemente, otro grupo que representa el 23 por ciento raramente, por otro lado, un 9 por ciento contestó muy frecuentemente, finalmente el 7 por ciento respondió nunca, es en ese sentido que la pregunta 50 tuvo mayores valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 51: Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa.

Tabla 79

Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	8	11%
Raramente	9	13%
Ocasionalmente	31	44%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

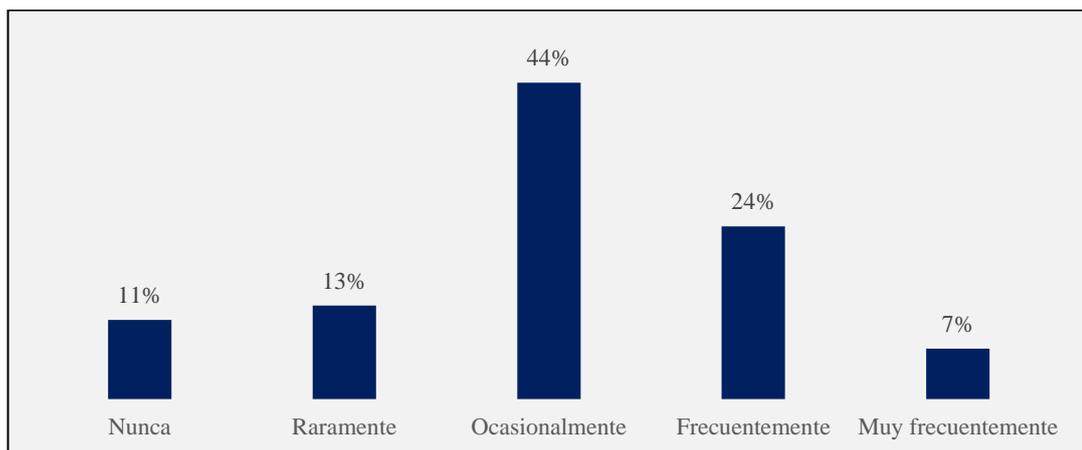


Figura 77. Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 79 y figura 77 se observa que un 44 por ciento respondió en la pregunta 51 con ocasionalmente, el 24 por ciento menciona frecuentemente, por otra parte, un 13 por ciento raramente, así mismo el 11 por ciento calificaron a la pregunta como nunca, y un 7 por ciento menciona muy frecuentemente, por lo cual se puede concluir que la pregunta 51 obtuvo resultados promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 52: Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos.

Tabla 80

Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	14	20%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	14	20%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

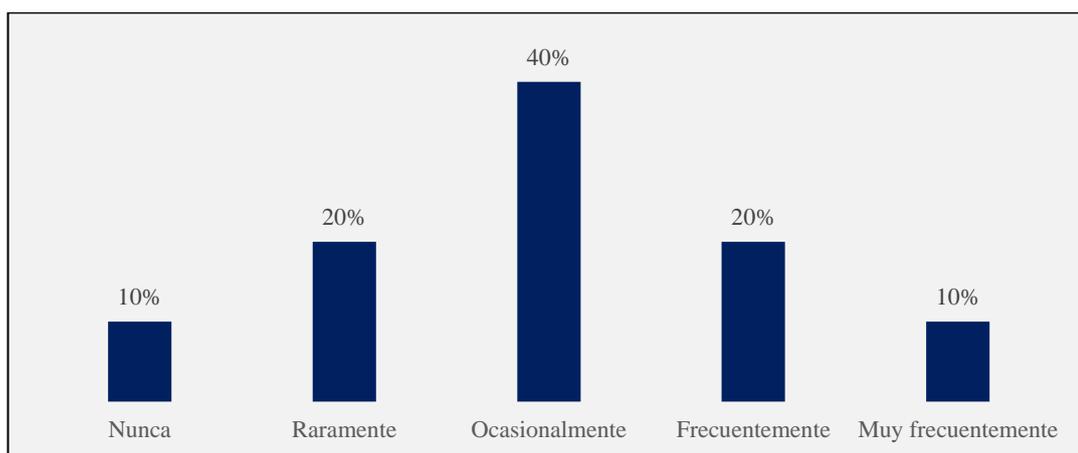


Figura 78. Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 80 y figura 78 se puede observar que un 40 por ciento respondió a la pregunta 52 con ocasionalmente, el 20 por ciento manifestó frecuentemente, como también un 20 por ciento raramente, así mismo el 10 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente finalmente un 10 por ciento manifestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 52 asume categorías con valores promedios, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es regular.

Ítem 53: Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos.

Tabla 81

Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	25	36%
Frecuentemente	12	17%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

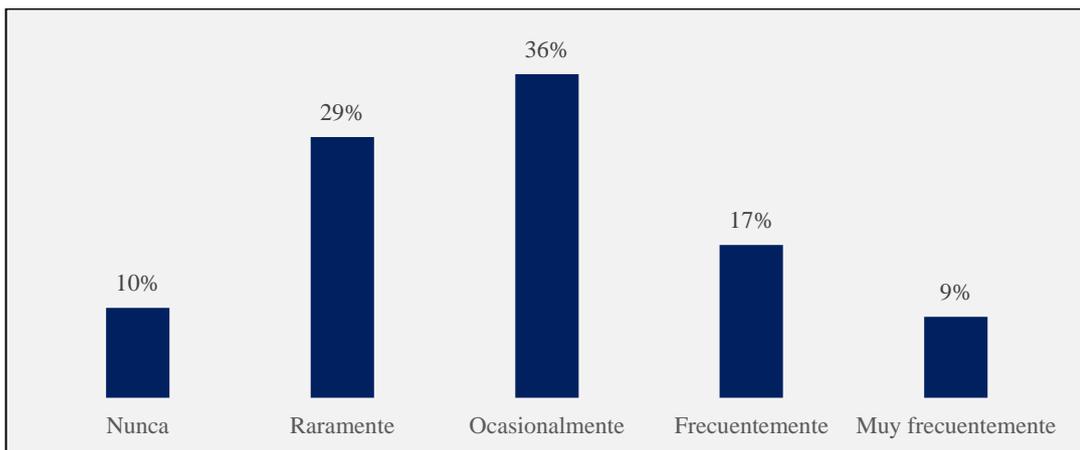


Figura 79. Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 81 y figura 79 se puede observar que el 36 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 53 con ocasionalmente, un 29 por ciento menciono raramente, por otra parte, el 17. por ciento frecuentemente, así mismo un 10 por ciento calificaron a la pregunta como nunca, finalmente el 9 por ciento menciono muy frecuentemente, lo que quiere decir que la pregunta 53 asume categorías con valores negativos, sintetizando al menos por esta pregunta que la variable es deficiente.

Ítem 54: Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento económico.

Tabla 82

Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento económico

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	26	37%
Frecuentemente	18	26%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

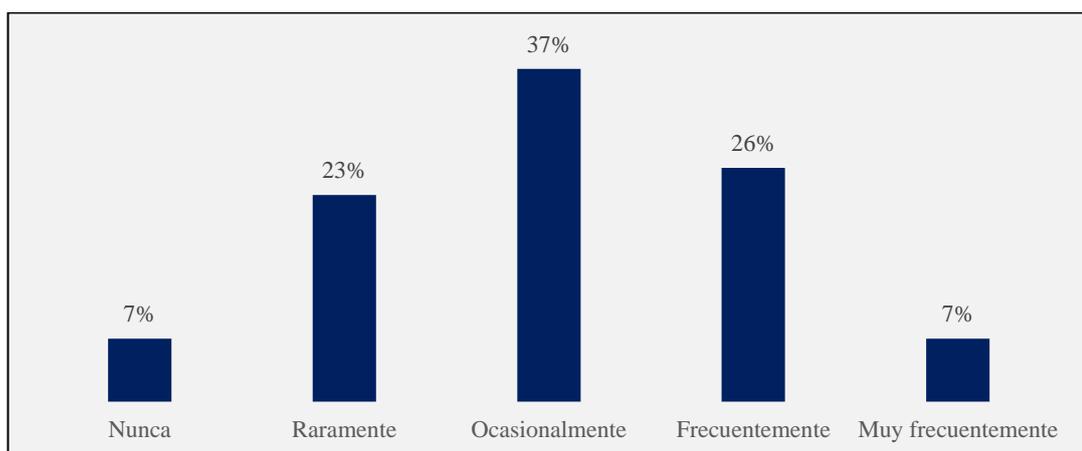


Figura 80. Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento económico.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 82 y figura 80 se aclara que el 37 por ciento respondió en la pregunta 54 ocasionalmente, un 26 por ciento expresó frecuentemente, mientras que el 23 por ciento raramente, por otro lado, un 7 por ciento contestó muy frecuentemente, y el 7 por ciento expresó nunca, por lo cual se puede concluir que la pregunta 54 obtuvo resultados promedios, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es regular.

Ítem 55: Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio.

Tabla 83

Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

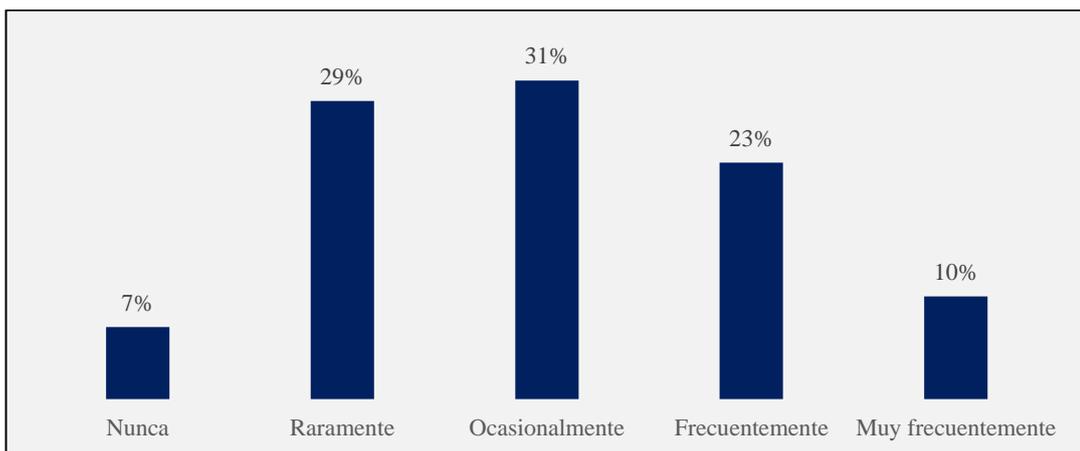


Figura 81. Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 83 y figura 81 se muestra que un 31 por ciento respondió en la pregunta 55 ocasionalmente, el 29 por ciento menciona raramente, mientras que un 23 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 10 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem un 7 por ciento menciona nunca, lo que quiere decir que la pregunta 55 concluye en valores negativos, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta deficiente.

Ítem 56: Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida.

Tabla 84

Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	24	34%
Ocasionalmente	18	26%
Frecuentemente	13	19%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

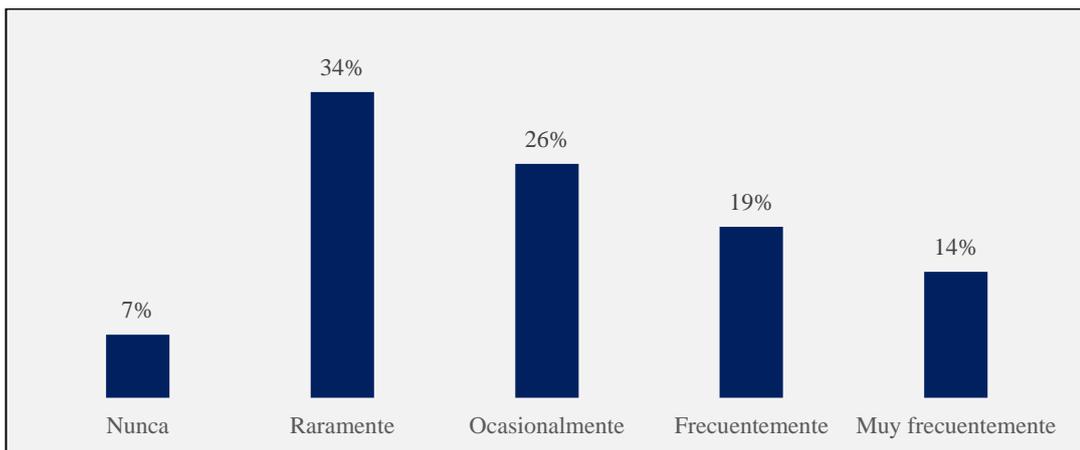


Figura 82. Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 84 y figura 82 se percibe que el 34 por ciento manifestó en la pregunta 56 con raramente, un 26 por ciento manifestó ocasionalmente, otro grupo que representa el 19 por ciento frecuentemente, por otro lado, un 14 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente el 7 por ciento manifestó nunca, es en ese sentido que la pregunta 56 tuvo mayores valores negativos, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es deficiente.

Ítem 57: Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa.

Tabla 85

Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	26	37%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

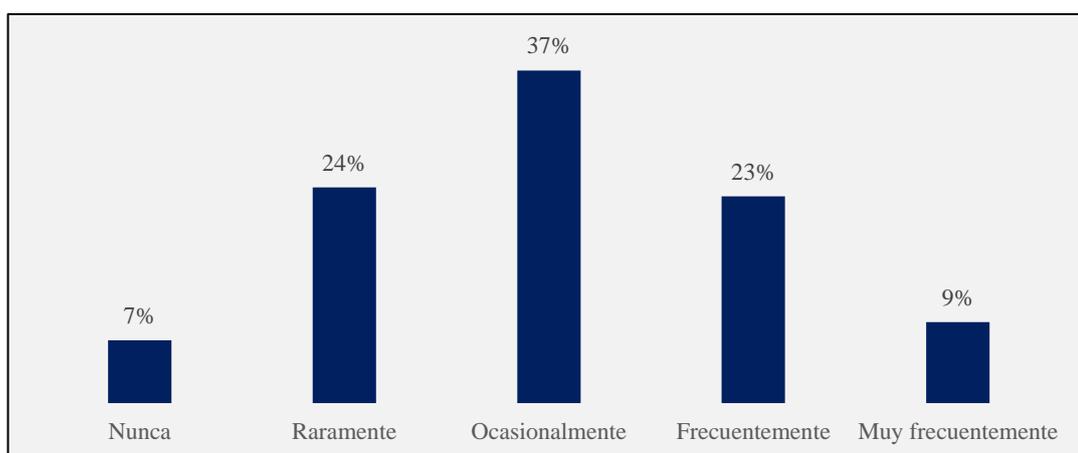


Figura 83. Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 85 y figura 83 se observa que el 37 por ciento de la muestra califico a la pregunta 57 como ocasionalmente, un 24 por ciento respondió raramente, por otra parte, el 23 por ciento frecuentemente, adiona a ello un 9 por ciento contesto muy frecuentemente, finalmente el 7 por ciento respondió nunca, lo cual significa que la pregunta 57 asume categorías con valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta regular.

Ítem 58: Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa.

Tabla 86

Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	36	51%
Frecuentemente	10	14%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

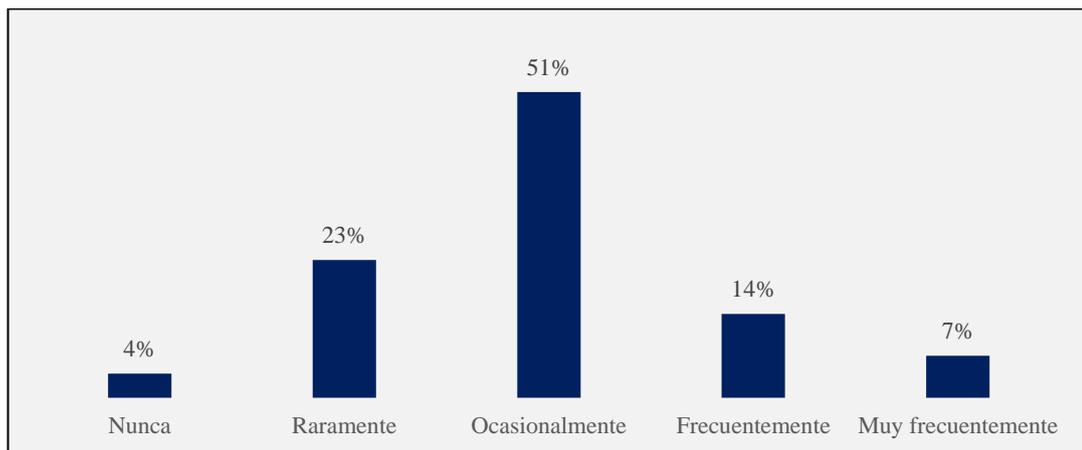


Figura 84. Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 86 y figura 84 se percibe que un 51 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 58 como ocasionalmente, el 23 por ciento manifestó raramente, así mismo un 14 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 7 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, y un 4 por ciento manifestó nunca, lo cual significa que la pregunta 58 asume categorías con valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 59: Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos.

Tabla 87

Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	17	24%
Ocasionalmente	22	31%
Frecuentemente	19	27%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

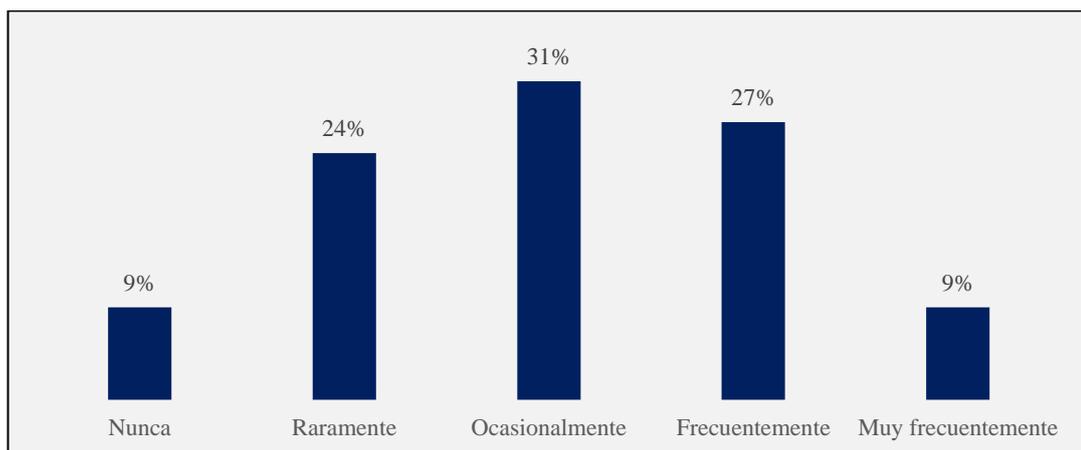


Figura 85. Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 87 y figura 85 se converge que el 31 por ciento respondió a la pregunta 59 con ocasionalmente, un 27 por ciento expresó frecuentemente, así mismo el 24 por ciento raramente, por otro lado un 9 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, concluyendo con el análisis del ítem el 9 por ciento expresó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 59 asume categorías con valores positivos, convergiendo así que por medio de este ítem la variables es eficiente.

Ítem 60: El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones.

Tabla 88

El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	5	7%
Total	70	100%

Elaboración propia

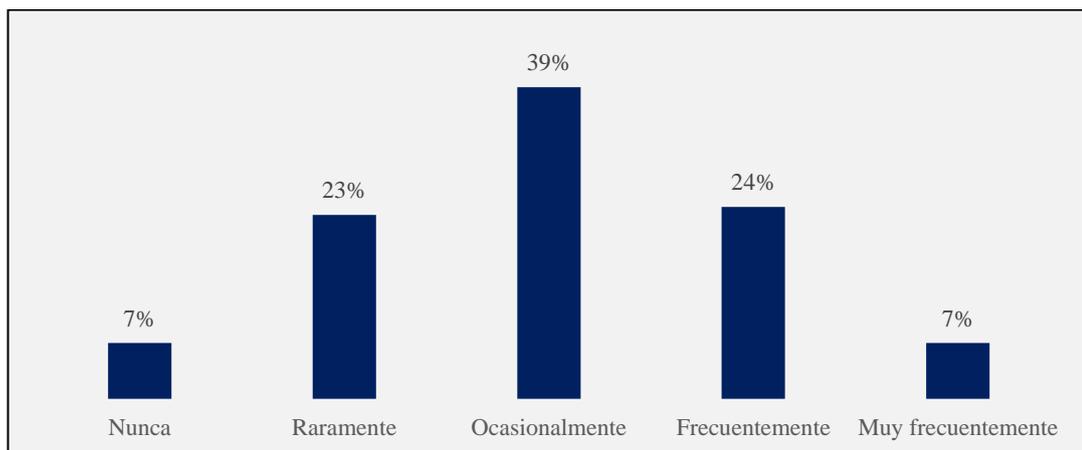


Figura 86. El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 88 y figura 86 se percibe que un 39 por ciento de los encuestados valoró a la pregunta 60 con ocasionalmente, el 24 por ciento menciono frecuentemente, por otra parte, un 23 por ciento raramente, por otro lado, el 7 por ciento calificaron a la pregunta como muy frecuentemente, y un 7 por ciento menciono nunca, lo cual significa que la pregunta 60 concluye en valores promedios, convergiendo así que por medio de este ítem la variable es regular.

Ítem 61: Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa.

Tabla 89

Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	3	4%
Raramente	19	27%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	4	6%
Total	70	100%

Elaboración propia

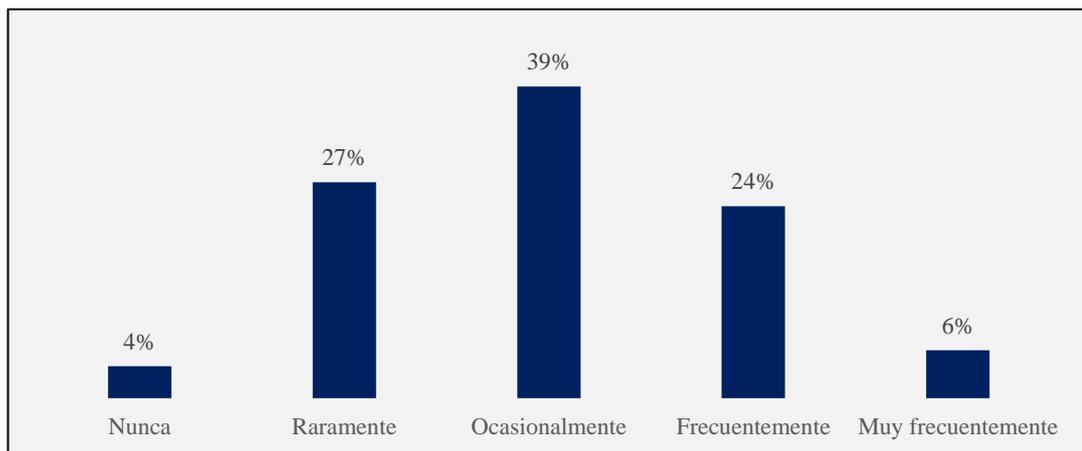


Figura 87. Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 89 y figura 87 se evidencia que el 39 por ciento respondió a la pregunta 61 con ocasionalmente, un 27 por ciento respondió raramente, por otra parte, el 24 por ciento frecuentemente, por otra parte, un 6 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente el 4 por ciento respondió nunca, lo cual significa que la pregunta 61 obtuvo resultados promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 62: Fomento una relación más armónica y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos.

Tabla 90

Fomento una relación más armónica y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	23	33%
Ocasionalmente	19	27%
Frecuentemente	16	23%
Muy frecuentemente	7	10%
Total	70	100%

Elaboración propia

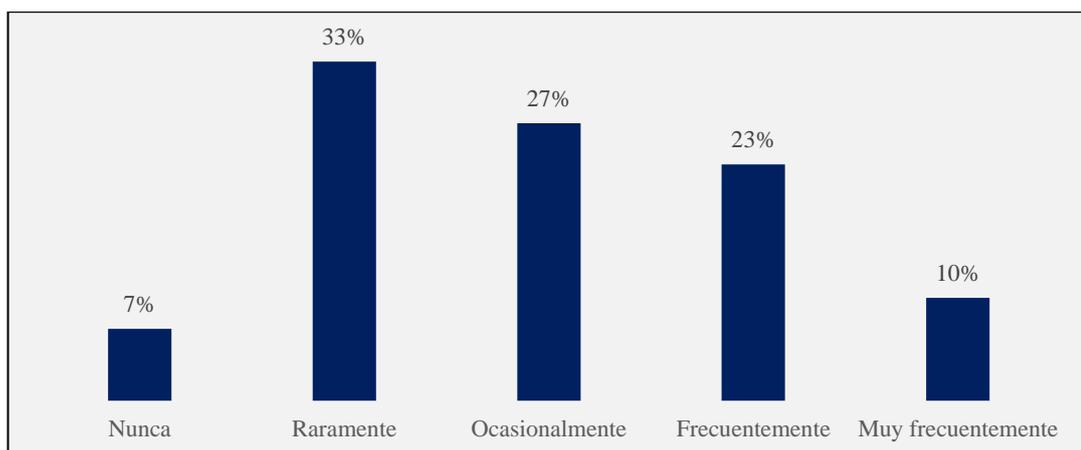


Figura 88. Fomento una relación más armónica y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 90 y figura 88 se converge que un 33 por ciento respondió a la pregunta 62 con raramente, el 27 por ciento respondió ocasionalmente, así mismo un 23 por ciento frecuentemente, por otro lado, el 10 por ciento califico a la pregunta como muy frecuentemente, y un 7 por ciento respondió nunca, es en ese sentido que la pregunta 62 concluye en valores negativos, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es deficiente.

Ítem 63: Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa.

Tabla 91

Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa

Respuestas	N°	%
Nunca	7	10%
Raramente	10	14%
Ocasionalmente	28	40%
Frecuentemente	15	21%
Muy frecuentemente	10	14%
Total	70	100%

Elaboración propia

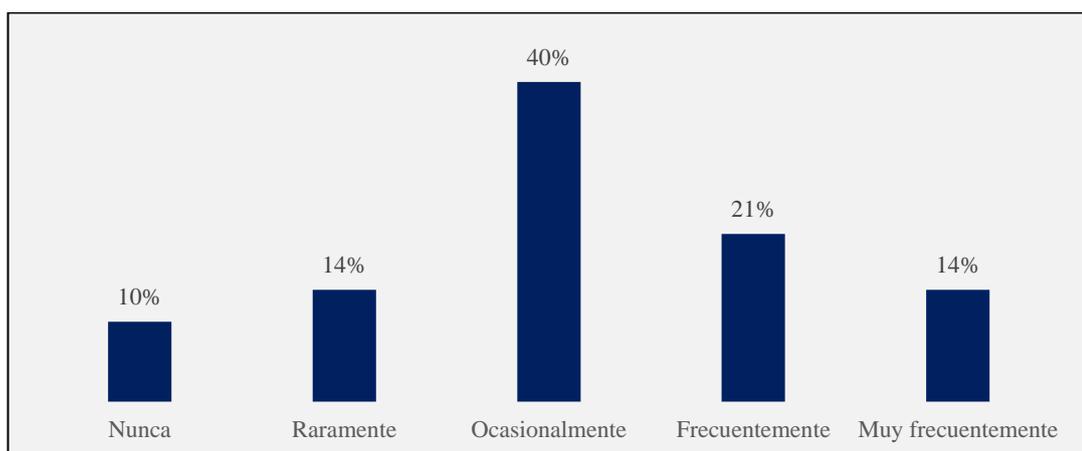


Figura 89. Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 91 y figura 89 se percibe que el 40 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 63 con ocasionalmente, un 21 por ciento manifestó frecuentemente, por otra parte, el 14 por ciento muy frecuentemente, adiona a ello un 14 por ciento califico a la pregunta como raramente, y el 10 por ciento manifestó nunca, lo que quiere decir que la pregunta 63 asume categorías con valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular.

Ítem 64: Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia.

Tabla 92

Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia

Respuestas	N°	%
Nunca	6	9%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	29	41%
Frecuentemente	10	14%
Muy frecuentemente	9	13%
Total	70	100%

Elaboración propia

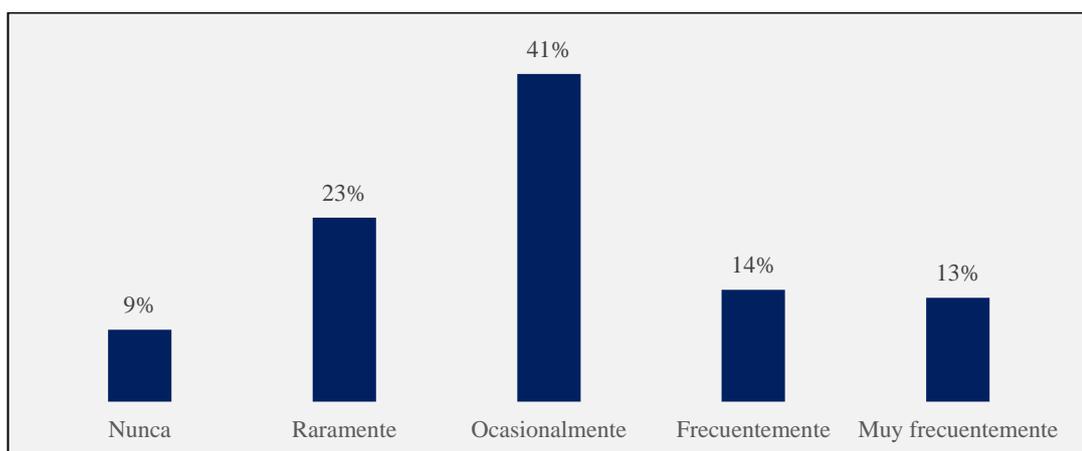


Figura 90. Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 92 y figura 90 se puede evidenciar que el 41 por ciento manifestó en la pregunta 64 con ocasionalmente, un 23 por ciento respondió raramente, otro grupo que representa el 14 por ciento frecuentemente, adiciona a ello un 13 por ciento calificaron al ítem como muy frecuentemente, finalmente el 9 por ciento respondió nunca, lo que quiere decir que la pregunta 64 asume categorías con valores promedios, infiriendo de esta manera que la variable es regular. Ítem 65: Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización.

Tabla 93

Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización

Respuestas	N°	%
Nunca	4	6%
Raramente	20	29%
Ocasionalmente	27	39%
Frecuentemente	11	16%
Muy frecuentemente	8	11%
Total	70	100%

Elaboración propia

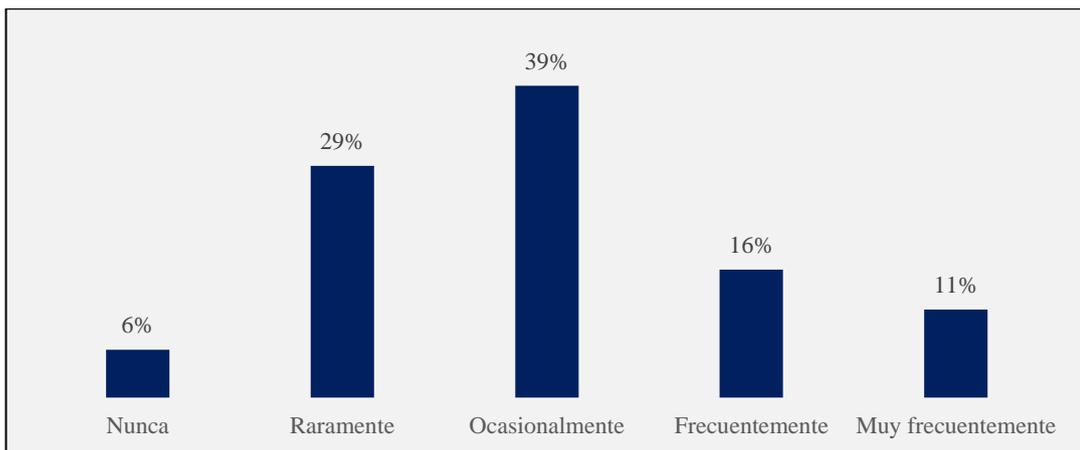


Figura 91. Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 93 y figura 91 se converge que el 39 por ciento de las personas encuestadas respondió a la pregunta 65 como ocasionalmente, un 29 por ciento respondió raramente, otro grupo que representa el 16 por ciento frecuentemente, por otra parte un 11 por ciento de los encuestados valoró en la categoría de muy frecuentemente, y el 6 por ciento respondió nunca, lo que quiere decir que la pregunta 65 concluye en valores promedios, observando que, por los resultados de la pregunta la variable es regular.

Ítem 66: Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo.

Tabla 94

Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo

Respuestas	N°	%
Nunca	5	7%
Raramente	16	23%
Ocasionalmente	26	37%
Frecuentemente	17	24%
Muy frecuentemente	6	9%
Total	70	100%

Elaboración propia

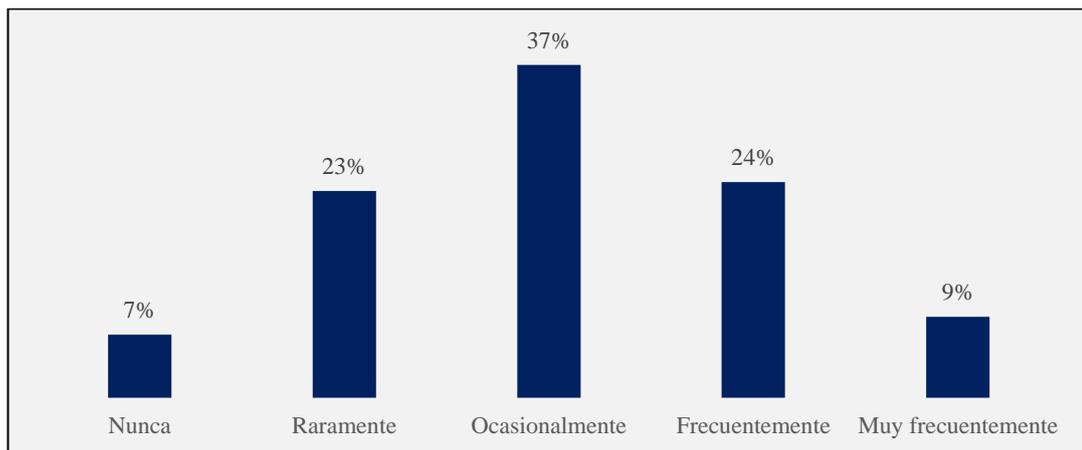


Figura 92. Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 94 y figura 92 se percibe que un 37 por ciento de la muestra califico a la pregunta 66 como ocasionalmente, el 24 por ciento menciono frecuentemente, mientras que un 23 por ciento raramente, adiciona a ello el 9 por ciento contesto muy frecuentemente, y un 7 por ciento menciono nunca, lo que quiere decir que la pregunta 66 asume categorías con valores promedios, concluyendo así que la variable al menos por este ítem esta regular.

4.1.2 Resultados por dimensión

4.1.2.1 Resultados de las dimensiones de comunicación interna

Dimensión claridad de la variable comunicación interna

Tabla 95

Dimensión claridad

Claridad				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	5	10	27	39%
Regular	11	16	27	39%
Eficiente	17	20	16	23%
	Total		70	100%

Elaboración propia

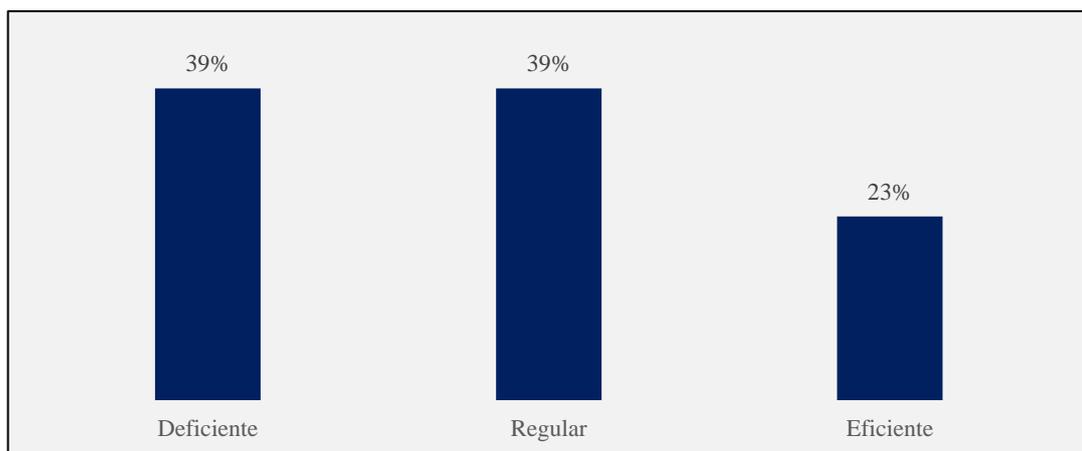


Figura 93. Dimensión claridad.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 95 y figura 93 se observa que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión claridad de los encuestados. El 39 por ciento considera que es deficiente, así mismo, otro 39 por ciento estima que es regular y, por último, un 23 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable comunicación interna al menos por esta dimensión es regular-deficiente.

Dimensión integración de la variable comunicación interna

Tabla 96

Dimensión integración

Integración				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	5	10	27	39%
Regular	11	16	28	40%
Eficiente	17	20	15	21%
Total			70	100%

Elaboración propia

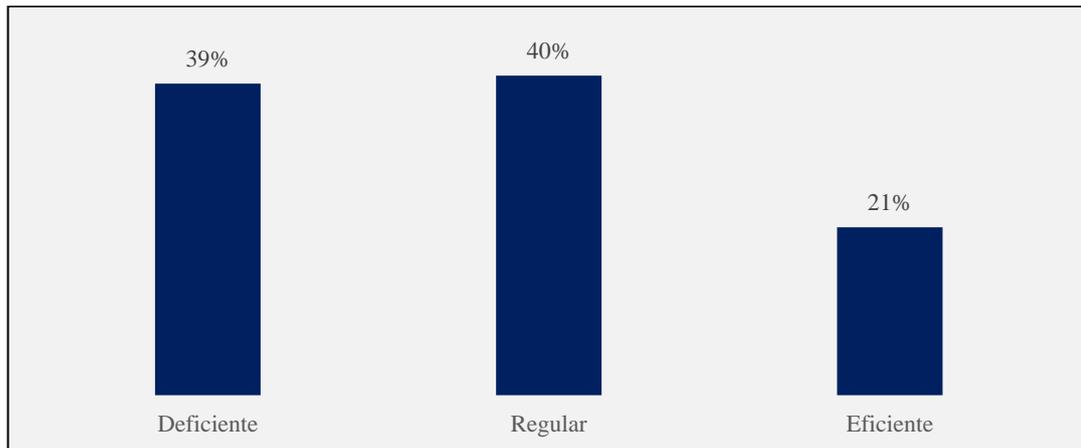


Figura 94. Dimensión integración.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 96 y figura 94 se percibe que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión integración de los encuestados. El 40 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 39 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 21 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable comunicación interna al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión equilibrio de la variable comunicación interna

Tabla 97

Dimensión equilibrio

Equilibrio				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	5	10	30	43%
Regular	11	16	27	39%
Eficiente	17	20	13	19%
Total			70	100%

Elaboración propia

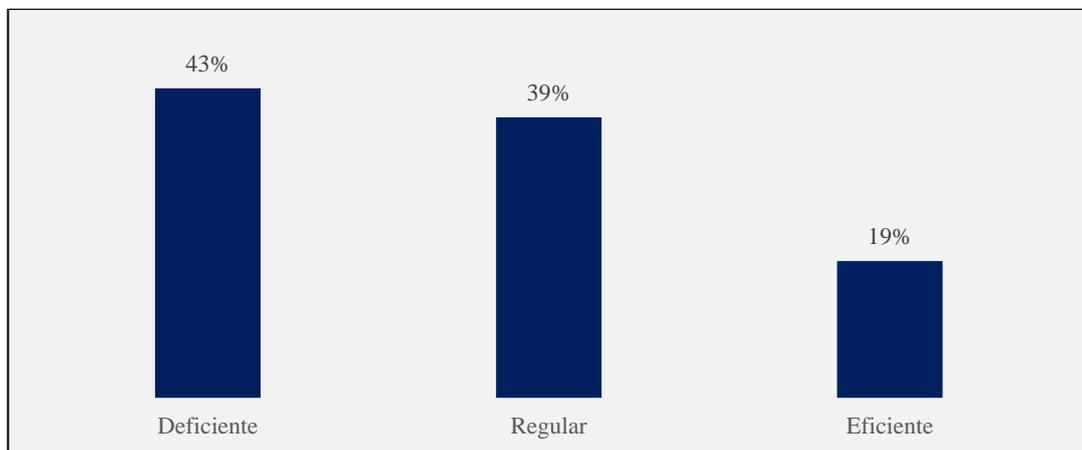


Figura 95. Dimensión equilibrio.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 97 y figura 95 se muestra que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión equilibrio de los encuestados. El 43 por ciento considera que es deficiente, así mismo, otro 39 por ciento estima que es regular y, por último, un 19 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable comunicación interna al menos por esta dimensión es deficiente.

Dimensión moderación de la variable comunicación interna

Tabla 98

Dimensión moderación

Moderación				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	5	10	27	39%
Regular	11	16	28	40%
Eficiente	17	20	15	21%
Total			70	100%

Elaboración propia

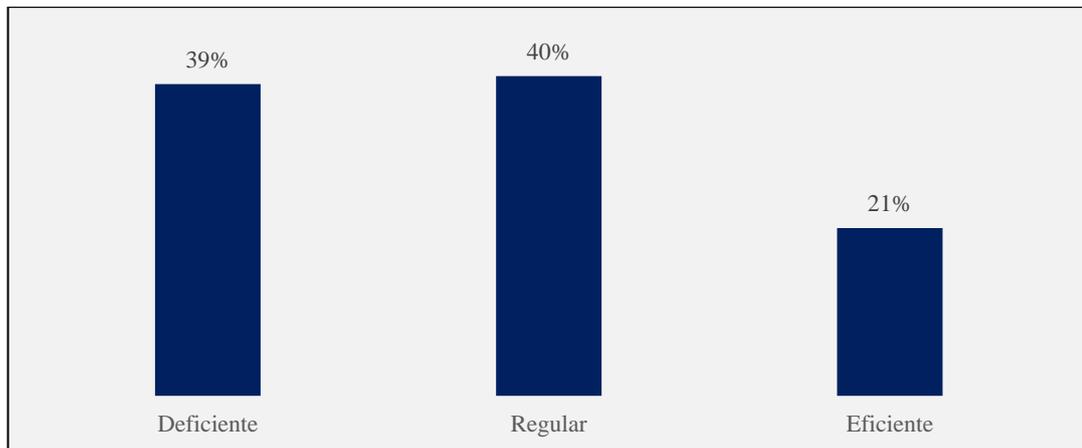


Figura 96. Dimensión moderación.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 98 y figura 96 se converge que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión moderación de los encuestados. El 40 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 39 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 21 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable comunicación interna al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión evaluación de la variable comunicación interna

Tabla 99

Dimensión evaluación

	Evaluación		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Deficiente	5	10	27	39%
Regular	11	16	25	36%
Eficiente	17	20	18	26%
	Total		70	100%

Elaboración propia

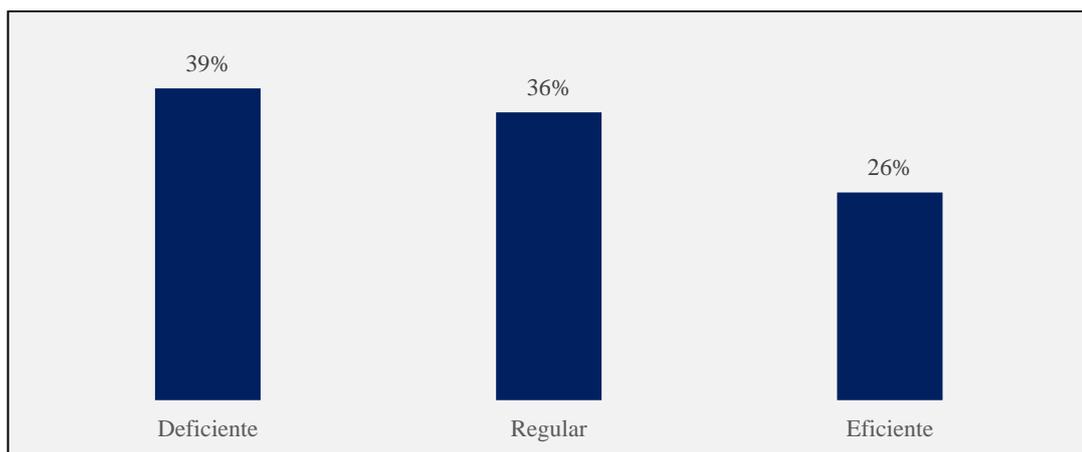


Figura 97. Dimensión evaluación.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 99 y figura 97 se puede evidenciar que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión evaluación de los encuestados. El 39 por ciento considera que es deficiente, así mismo, otro 36 por ciento estima que es regular y, por último, un 26 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable comunicación interna al menos por esta dimensión es deficiente.

4.1.2.2 Resultados de las dimensiones de acción directiva

Dimensión inteligencia para dirigir de la variable acción directiva

Tabla 100

Dimensión inteligencia para dirigir

Inteligencia para dirigir				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	10	23	10	14%
Regular	24	37	47	67%
Eficiente	38	50	13	19%
Total			70	100%

Elaboración propia

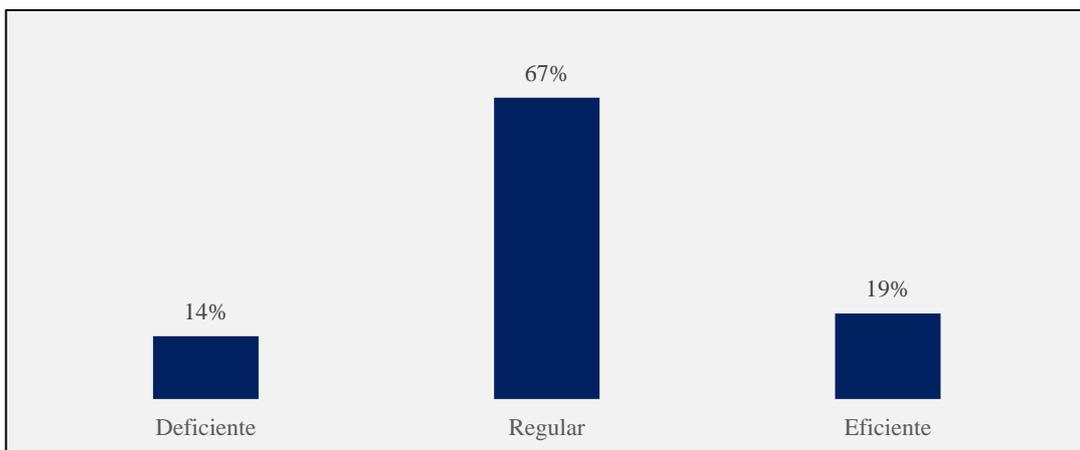


Figura 98. Dimensión inteligencia para dirigir.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 100 y figura 98 se evidencia que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión inteligencia para dirigir de los encuestados. El 67 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 19 por ciento estima que es eficiente y, por último, un 14 por ciento menciona que es deficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión generación de sociabilización laboral de la variable acción directiva

Tabla 101

Dimensión generación de sociabilización laboral

Generación de sociabilización laboral				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	8	19	15	21%
Regular	20	31	43	61%
Eficiente	32	40	12	17%
Total			70	100%

Elaboración propia

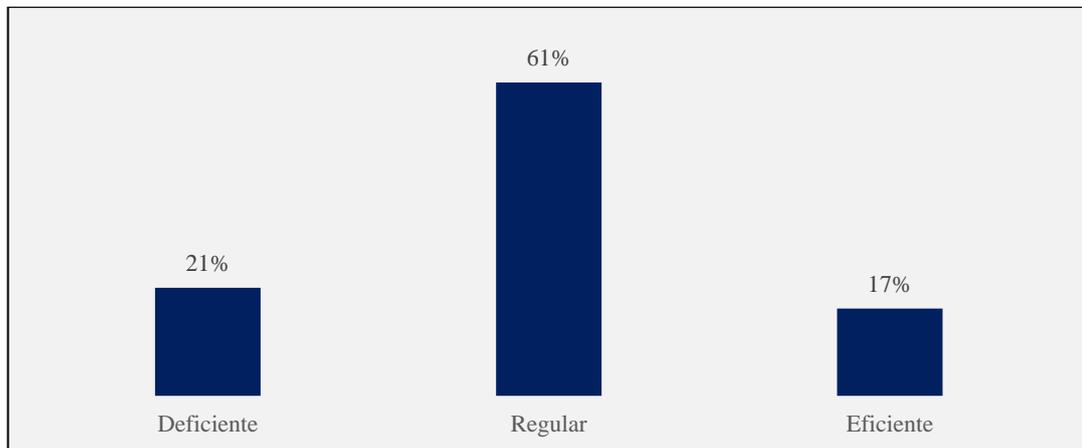


Figura 99. Dimensión generación de sociabilización laboral.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 101 y figura 99 se puede evidenciar que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión sociabilización laboral de los encuestados. El 61 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 21 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 17 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión capacidad de afrontar problemas de la variable acción directiva

Tabla 102

Dimensión capacidad de afrontar problemas

Capacidad de afrontar problemas				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	8	19	15	21%
Regular	20	31	42	60%
Eficiente	32	40	13	19%
Total			70	100%

Elaboración propia

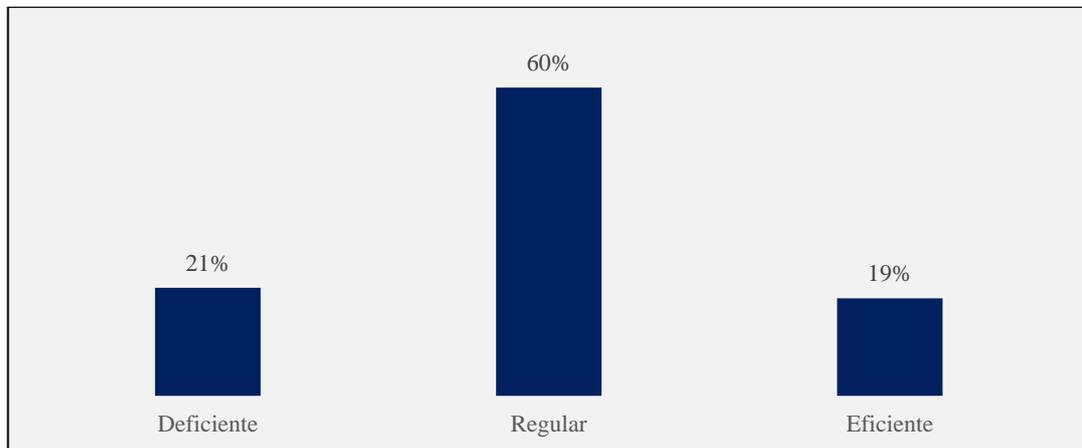


Figura 100. Dimensión capacidad de afrontar problemas.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 102 y figura 100 se converge que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión capacidad de afrontar problemas de los encuestados. El 60 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 21 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 19 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión veracidad directiva de la variable acción directiva

Tabla 103

Dimensión veracidad directiva

Veracidad directiva				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	6	14	17	24%
Regular	15	23	42	60%
Eficiente	24	30	11	16%
Total			70	100%

Elaboración propia

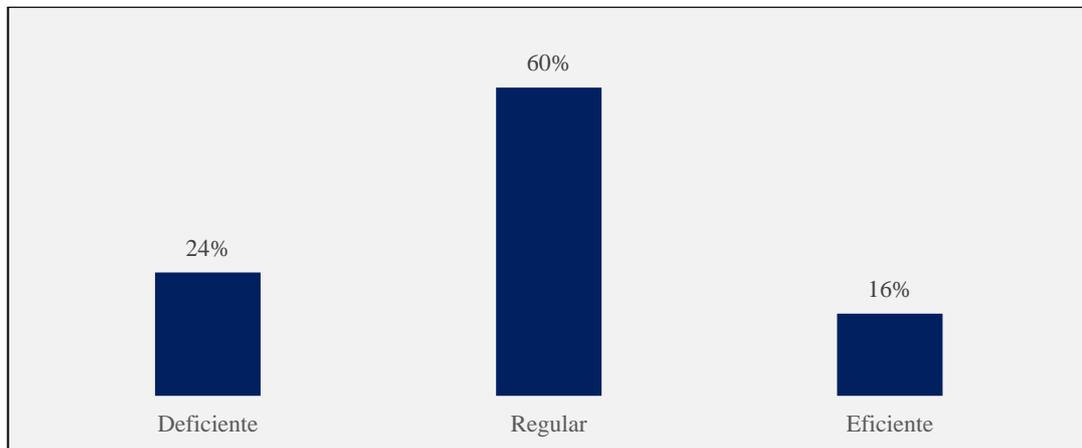


Figura 101. Dimensión veracidad directiva.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 103 y figura 101 se muestra que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión veracidad directiva de los encuestados. El 60 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 24 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 16 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión manejo de hábitos en la organización de la variable acción directiva

Tabla 104

Dimensión manejo de hábitos

Manejo de hábitos				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	14	33	13	19%
Regular	34	53	47	67%
Eficiente	54	70	10	14%
Total			70	100%

Elaboración propia

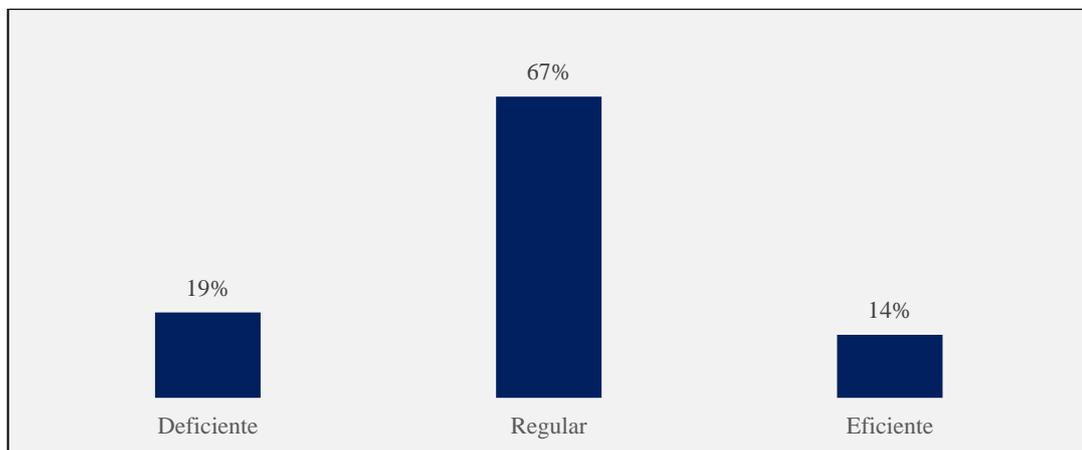


Figura 102. Dimensión manejo de hábitos.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 104 y figura 102 se percibe que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión manejo de hábitos de los

encuestados. El 67 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 19 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 14 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

Dimensión incremento de potenciales de la variable acción directiva

Tabla 105

Dimensión incremento de potenciales

Incremento de potenciales				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	20	47	15	21%
Regular	48	75	41	59%
Eficiente	76	100	14	20%
Total			70	100%

Elaboración propia

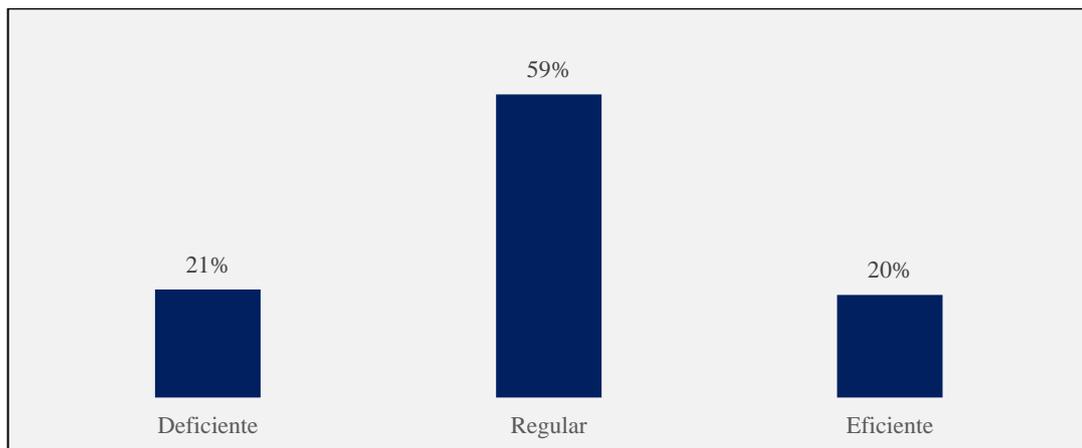


Figura 103. Dimensión incremento de potenciales.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 105 y figura 103 se observa que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la dimensión incremento de potenciales de los encuestados. El 59 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 21 por ciento estima que es deficiente y, por último, un 20 por ciento menciona que es eficiente, concluyendo así que la variable acción directiva al menos por esta dimensión es regular.

4.1.3 Resultados por variable

4.1.3.1 Resultados de la variable comunicación interna

Tabla 106

Variable comunicación interna

Comunicación Interna				
	Desde	Hasta	Frec.	%
Deficiente	20	47	18	26%
Regular	48	75	29	41%
Eficiente	76	100	23	33%
Total			70	100%

Elaboración propia

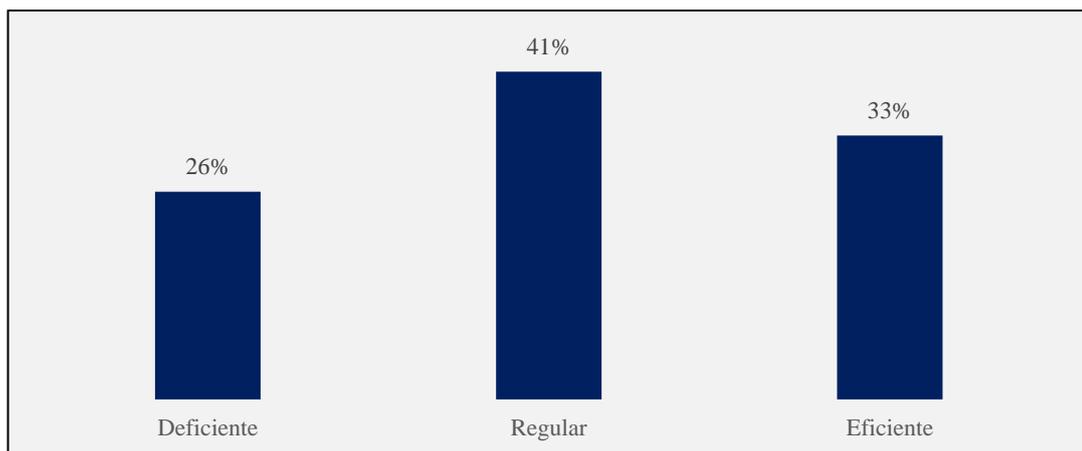


Figura 104. Variable comunicación interna.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 106 y figura 104 se observa que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la variable comunicación interna de los encuestados. El 41 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 33 por ciento estima que es eficiente y, por último, un 26 por ciento menciona que es deficiente, concluyendo así que la variable acción directiva es regular-eficiente.

4.1.3.2 Resultados de la variable acción directiva

Tabla 107

Variable acción directiva

	Acción Directiva		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Deficiente	66	154	10	14%
Regular	155	243	46	66%
Eficiente	244	330	14	20%
	Total		70	100%

Elaboración propia

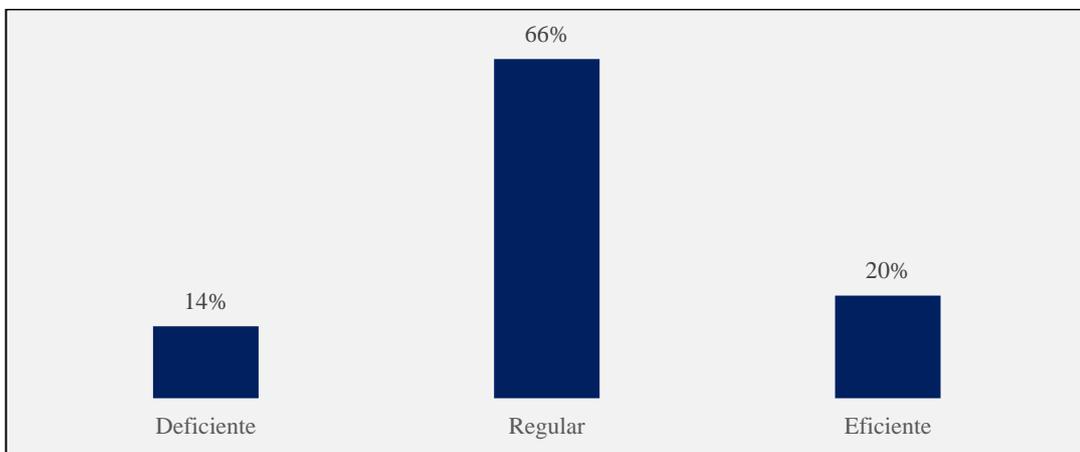


Figura 105. Variable acción directiva.

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 107 y figura 105 se puede percibir que la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos en relación a la percepción de la aplicación de la variable acción directiva de los encuestados. El 66 por ciento considera que es regular, así mismo, otro 20 por ciento estima que es eficiente y, por último, un 14 por ciento menciona que es deficiente, concluyendo así que la variable acción directiva es regular.

4.2 Resultados inferenciales.

4.2.1 Hipótesis General

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 108

Correlación de la comunicación interna y acción directiva

Correlaciones de variables			
		Comunicación Interna	Acción Directiva
Comunicación Interna	Correlación de Rho de Spearman	1	,669
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
	Correlación de Rho de Spearman		
Acción Directiva		,669	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 108, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es $< 0,05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable, ya que, el valor “Rho” es de ,669, ayudando a concluir que la comunicación interna está relacionada significativamente con la acción directiva.

4.2.2 Hipótesis Especifica 1

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 109*Correlación de la dimensión claridad y variable acción directiva*

Correlaciones de dimensión a variables			
	Claridad	Acción Directiva	
Claridad	Correlación de Rho de Spearman	1	,686
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
Acción Directiva	Correlación de Rho de Spearman	,686	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 109, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es $< 0,05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable ya que el valor “Rho” es de ,686, ayudando a concluir que la dimensión claridad está relacionada significativamente con la acción directiva.

4.2.3 Hipótesis Especifica 2

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 110

Correlación de la dimensión integración y variable acción directiva

Correlaciones de dimensión a variables			
		Integración	Acción Directiva
Integración	Correlación de Rho de Spearman	1	,626
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
Acción Directiva	Correlación de Rho de Spearman	,626	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 110, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes del proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es < a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable ya que el valor “Rho” es de ,626, ayudando a concluir que la dimensión integración está relacionada significativamente con la acción directiva.

4.2.4 Hipótesis Específica 3

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 111

Correlación de la dimensión equilibrio y variable acción directiva

Correlaciones de dimensión a variables			
		Equilibrio	Acción Directiva
Equilibrio	Correlación de Rho de Spearman	1	,640
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
Acción Directiva	Correlación de Rho de Spearman	,640	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 111, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes del proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es < a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se

acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable ya que el valor “Rho” es de ,640, ayudando a concluir que la dimensión equilibrio está relacionada significativamente con la acción directiva.

4.2.5 Hipótesis Específica 4

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 112

Correlación de la dimensión moderación y variable acción directiva

Correlaciones de dimensión a variables			
		Moderación	Acción Directiva
Moderación	Correlación de Rho de Spearman	1	,607
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
	<hr/>		
Acción Directiva	Correlación de Rho de Spearman	,607	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70
	<hr/>		

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 112, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes del proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es $< 0,05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable ya que el valor “Rho” es de ,607, ayudando a concluir que la dimensión moderación está relacionada significativamente con la acción directiva.

4.2.6 Hipótesis Específica 5

Hipótesis alternativa (H_0): Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Hipótesis nula (H_1): No existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.

Reglas de decisión:

$p < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0

$p > \alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis nula H_0

Tabla 113*Correlación de la dimensión evaluación y variable acción directiva*

Correlaciones de dimensión a variables			
		Evaluación	Acción Directiva
Evaluación	Correlación de Rho de Spearman	1	,613
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
	<hr/>		
Acción Directiva	Correlación de Rho de Spearman	,613	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70
	<hr/>		

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 113, se expresa los resultados estadísticos con una probabilidad de error del ,000 pues existe evidencia empírica para sostener que la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes del proyecto, es significativa, debido a que el valor “p” es < a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; siendo la relación positiva considerable ya que el valor “Rho” es de ,607, ayudando a concluir que la dimensión evaluación está relacionada significativamente con la acción directiva.

Discusión de resultados

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto. Para lograr el objetivo se realizaron dos cuestionarios, el primero se dio a fin de obtener información sobre la variable comunicación interna y sus dimensiones: claridad, integración, equilibrio, moderación y evaluación, alcanzando una confiabilidad de ,984. Asimismo, el segundo cuestionario fue para evaluar la variable acción directiva y sus dimensiones: inteligencia para dirigir, generación de sociabilización laboral, capacidad de afrontar problemas, veracidad directiva, manejo de hábitos en la organización e incremento de potenciales, alcanzando una confiabilidad de ,996. A partir de los resultados obtenidos se realizan las siguientes discusiones en función de los hallazgos encontrados con anterioridad.

Con respecto al objetivo general, se determinó que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,669$) entre las variables comunicación interna y acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 41 por ciento regular respecto a comunicación interna y 66 por ciento regular en acción directiva; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente estos indicadores. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por Guerra (2017) en su tesis: "Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016" quien dio como resultado un coeficiente de correlación significativa ($Rho=,442$, $p=,000$), lo cual se expresa en sus resultados descriptivo como 63 por ciento medio en habilidades directivas y 61 por ciento regular en comunicación interna, lo cual quiere decir que si la acción directiva es media de los gerentes de proyecto entonces la comunicación interna será regular.

Así mismo, se llegó a determinar para el primer objetivo específico que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,686$) entre la dimensión claridad y la variable acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 39 por ciento regular respecto a dimensión claridad; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente este indicador. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por Romero, Herrera y Arias (2017) en su tesis: "Los estilos gerenciales, la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional en la empresa La Llanerita y CIA. Ltda." quienes concluyen que

existe relación entre la dimensión de claridad y el desarrollo organizacional que gestionan los gerentes, pues se pone en evidencia que los procesos internos se han visto afectados por falta de una estructura comunicacional adecuada, lo cual corresponde a la claridad con la que se transfiere la información ya que es una de las bases de la comunicación para que esta sea eficiente.

Por otra parte, se llegó a determinar para el segundo objetivo específico que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,626$) entre la dimensión integración y la variable acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 40 por ciento regular respecto a dimensión integración; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente este indicador. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por Charry (2018) en su artículo científico: "La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público" quien concluyó que existe una correlación significativa positiva muy fuerte de $r=,959$ entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, lo cual hace referencia que el 56.5 por ciento, corresponde a una comunicación interna ineficaz, esto quiere decir que si no existe una adecuada integración entre los gerentes y sus colaboradores las acciones directivas se evidenciarán de forma deficiente.

Continuamente, se llegó a determinar para el tercer objetivo específico que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,640$) entre la dimensión equilibrio y la variable acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 43 por ciento deficiente respecto a dimensión equilibrio; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente este indicador. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por Vivas y Saavedra (2019) en su artículo científico: "Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018" se evidencian resultados de que la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en un nivel estadístico de $r=,953$, en cuanto a los resultados descriptivos se menciona que la realidad de la comunicación es ineficaz en un 59 por ciento se manifiesta a causa de las deficiencias para mantener una comunicación horizontal entre gerentes y colaboradores, pues hace énfasis que la dimensión equilibrio presenta mayor relación con la acción directiva de los gerentes.

Para el cuarto objetivo específico, se llegó a determinar que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,640$) entre la dimensión moderación y la variable acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 40 por ciento regular respecto a dimensión moderación; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente este indicador. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por Bermudez (2019) en su tesis: "Influencia de la comunicación interna en la imagen corporativa de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad metropolitana de Lima, año 2016" en sus resultados se observa que el 62.7 por ciento manifiesta una opinión negativa respecto a la moderación de la comunicación por que la información no llega de manera oportuna, Asimismo, el 64.5 por ciento no percibe una buena integración de la comunicación ya que sienten que no son escuchados por sus superiores, destacando así que la dimensión moderación al ser regular las acciones directivas pueden ser percibidas como regular deficiente.

Finalmente, se llegó a determinar para el quinto objetivo específico que existe relación significativa ($p=,000$, $Rho=,613$) entre la dimensión evaluación y la variable acción directiva. En tal sentido, los gerentes de proyecto tienen calificación prevalentemente positiva considerable, siendo el 39 por ciento deficientes respecto a dimensión evaluación; con lo cual se infiere que los gerentes de proyecto deben seguir trabajando para mejorar de forma eficiente este indicador. Estos resultados guardan relación con la investigación elaborada por García, Barradas y Gutiérrez (2016) en su artículo científico: "Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal" el cual concluye sus resultados objetivos que el conocimiento y desarrollo de las habilidades directivas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, se debe tomar en cuenta la dimensión de evaluación dado que el puesto no asegura que la comunicación interna se esté desarrollando de manera eficiente puesto que en la realidad de la población del estudio estas habilidades se encuentran en niveles bajo.

Conclusiones

En relación al análisis y profundización de los conceptos, ideas, teoría y situaciones reales expuestas en el presente estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La antropología representa el concepto más significativo en términos de valor para un ejecutivo o director. Incorporar al ser humano y sus relaciones dentro de un sistema económico, sociológico y natural conlleva a contemplar a la persona como el punto de partida de todo estudio. Es obligación de todo gerente el conocer a los individuos que dirige. Solo así podrá tomar las decisiones correctas para generar valor en ellos.
- Si bien se sigue considerando al ser humano como un medio, y no un objetivo, es de suma importancia darle la prioridad al ser humano que está detrás del colaborador o empleado en una organización. El enfoque hacia el ser humano brinda beneficios a nivel de productividad, eficiencia y satisfacción.
- La gestión correcta de individuos debe incorporar la formación y adopción de comportamientos, ya que ello contribuye al crecimiento. La formación (por ejemplo, en mejores prácticas asociadas a comunicación) deberían ser orientadas en todos los niveles jerárquicos organizacionales.
- Debe evitarse la posibilidad de eliminar o restringir la habilidad de la iniciativa. La posibilidad y valor en la creación e innovación resulta en una cualidad que genera innumerables beneficios a las organizaciones donde estos valores se promueven.
- El análisis más profundo y completo asociado al individuo (su interacción en la gestión de proyectos, el efecto de la comunicación y el impacto en los resultados) se logra a través del análisis sistémico; identificando que todas las variables determinantes en juego contribuyen al éxito o fracaso de una acción. Conocer las partes que componen el sistema es vital para, posteriormente, generar una conjunción que optimice el sentido y objetivo del análisis.

- En el análisis de la persona, constituye un elemento vital la dimensión espiritual. Vivir tomando en cuenta dicha sentencia constituye un elemento de rigor. Por su parte, actuar en modo automático porque es lo que creemos correcto (sin la convicción del hecho) constituye faltar a la verdad y convertir dicha mentira en verdad. En consecuencia, las decisiones, análisis y ejecuciones que el individuo ejecute no tendrán el impacto esperado.
- El acto de ser debe ir por encima de todas las cosas. En complemento, la esencia tendrá niveles que le permitirán, al individuo, desarrollarse. Mientras se logre mayor alineamiento, se conseguirá un mejor resultado en términos de la creación de capacidades y dotes que deberá poner en práctica el ejecutivo o directivo en una organización o proyecto.
- Las acciones humanas tienen un efecto relevante sobre las personas que las realizan. Esto es, basado en la teoría expuesta y casos evidenciados, comunicación (forma, frecuencia y fondo) sí ejerce un impacto sobre las acciones y ejecuciones que realizan los individuos.
- El conocimiento sobre el objetivo de la acción a realizar es vital para poder separar y priorizar la toma de decisiones. En línea al punto anterior, el directivo debe incorporar toda la información posible para que las conclusiones que emita, acciones o mandos reflejen el verdadero sentido de crear armonía y generar valor sobre los proyectos.
- La producción de novedad es vital para mantenerse, crear y desarrollar mercados. Los directivos de una organización deben adoptar y promover la novedad. No hacerlo, permitirá que el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (y las personas que la conforman) reduzca la velocidad y la capacidad de entrega de valor se anule.
- La decisión constituye el elemento trascendental de los directores y gerentes de proyecto. La decisión está asociada a la acción y ello debe llevar a ejecutar actividades correctas en las operaciones, los proyectos, los pedidos realizados a las organizaciones, etc.
- Los gerentes y directivos deben centrar las tareas y objetivos de las acciones que realizan (a través de ejecuciones propias o de aplicar las buenas prácticas de comunicación) en el desarrollo de los colaboradores de las organizaciones o proyectos que representan.

Considerar una estrategia diferente promueve que se desvirtúe el rol del directivo y su acción sobre el bien de los individuos que dirige.

- Dado que el ser ocurre antes de la ejecución de tareas, el gerente se convierte en referencia para los miembros del proyecto por el prestigio moral que parte del ejemplo. En tal sentido, aporta valor la forma y el comportamiento (acción y comunicación) que el ejecutivo realiza y sirve de muestra para los demás miembros de la organización.
- Son dos los componentes asociados a la correcta dirección. Por una parte, el mandato y, por otro, el cumplimiento. Para lograr cumplir el objetivo, es de carácter vital saber mandar (sobre comunicación y el potencial efecto esperado sobre las acciones) y, además, resulta importante que las personas a quienes se les da una instrucción tengan el conocimiento para ejecutar las actividades encomendadas.
- La ética es absolutamente relevante dentro del proceso de dirección. Gobernar con ética implica no caer en mentiras y generar miedo. Un gerente de proyecto, directivo y comunicador dentro de la organización debe procurar alejar del miedo a sus colaboradores. Así también, evitar quebrar el orden y ambiente social que se genera en los espacios donde convergen intereses de seres humanos, a través de proyectos.
- Los directores de proyecto o de empresas, a través de la ejecución de la correcta comunicación, deben partir y terminar con la verdad. Alejar la verdad de la información permitirá tomar decisiones erradas y llevar individuos hacia caminos incorrectos, basados en los objetivos originales en los principios de dirección.
- Promover el trabajo en equipo contribuye a la visión sistémica del análisis y desarrollo de seres humanos y organizaciones. Gestionar la labor de cada pieza en la organización, y cómo engrana en el ecosistema, resulta crítico para lograr objetivos trascendentes en la empresa.
- Sacar el máximo potencial de los colaboradores debe ser una tarea recurrente de los directivos. A través de explotar el real valor de lo que pueden hacer los dirigidos, promueve

y mejora la motivación y el trabajo en equipo. Esto incluye el potencial de mercado, financiero, informático, de aprovisionamiento y de cooperación, principalmente.

- La comunicación interna permite consolidar la identidad de los colaboradores en la organización. Funciona como agente de transformación que permite que las estrategias e ideas se transmitan de manera estructurada y ordenada; alineado a la visión que se quiere incorporar.
- Dentro del efecto de la comunicación, es de suma relevancia tomar en cuenta el modelo de comunicación. Es decir, el impacto y asociación de variables sobre el emisor, el receptor, mensaje, canal y ruido.
- La claridad en la comunicación permite que los mensajes lleguen de acuerdo al tecnicismo que el alcance de la situación lo requiere. La claridad obliga a los gerentes de proyecto a evitar términos y conceptos muy especializados, cuando la realidad permita ir con instrucciones y términos simples y de amplio entendimiento.
- El equilibrio es un elemento básico en toda gestión de comunicación. Requiere que los ejecutivos gestionen de manera estratégica y construyan planes de comunicación para llegar a los objetivos de los proyectos. Así también, la moderación recalca que se debe tomar en cuenta la necesidad, prioridad y consistencia de la información que se debe transmitir.
- Filtrar, sobrecargar o generar barreras en la comunicación imposibilita que los mensajes, las instrucciones y las expectativas lleguen correctamente a los receptores de información.
- El diagnóstico, la decisión y el mando son claves en el proceso de dirección; sobre organizaciones que estructuran procesos, llevan adelante proyectos de implementación de soluciones y, finalmente ejercen influencia sobre la sociedad a través de sus resultados.

En relación al aporte del trabajo luego de presentado todos los argumentos expuestos, se puede concluir que, sin lugar, el conocimiento más determinante para un gerente de proyecto es la antropología, ya que es el que le permite entender al hombre y esto es capaz de guiar su forma

de tomar decisiones. Y esto no es ajeno a otras ciencias, ya que la sociología, la economía, las ciencias jurídicas y cualquier otra ciencia social tienen como base a la persona. Por tanto, queda claro que un directivo, para ejercer correctamente sus funciones debe conocer al individuo para poder actuar sobre él, y esta es una perspectiva muy humanista si se es comparada con otras técnicas, pero es mucho más eficiente, ya que desde ella se aumentan los niveles de productividad y ganancia y se fomenta la satisfacción laboral en los trabajadores.

El siguiente punto más importante para un gerente de proyecto está en la comunicación interna, ya que el acto de comunicar información es innato en el ser humano y está presente en todas las áreas de su vida, sin embargo, cuando se trata de gestionar al personal de una empresa, la comunicación permite planificada y eficiente va a responder a un fin determinado: alcanzar las metas de la organización. En pocas palabras, un directivo que aplique correctamente la comunicación interna va a crear las condiciones básicas para que se dé la satisfacción organizacional dirigida hacia tres estrategias claves: la implicación personal, el cambio de actitud y la mejora de la productividad. Queda claro entonces que un líder dentro de cualquier empresa debe planificar la comunicación, ya que así fluye de forma rápida toda la información en las áreas y departamentos de la empresa que así lo necesiten, lo que permite un mejor trabajo y aumenta la productividad y el desempeño de los trabajadores, brindándole a la organización una ventaja competitiva.

Ahora bien, toda la investigación presentada también dejó en claro el increíble papel que tenía la acción directiva para alcanzar el éxito empresarial. Ésta es la habilidad que se posee para poder dirigir personal, pero hacerlo con un potencial creativo, constructivo e innovador. Por tanto, es una estrategia dinámica que persigue el cambio o mejora de diversas conductas para orientarlas todas hacia el logro de las metas de la empresa, y esto se logra a través de unir intereses comunes de los trabajadores con los de la empresa, a través de una administración y gestión eficiente.

Por eso, la acción directiva es básica dentro de una empresa, ya que es práctica y puede ejercerse en un ámbito que cambia a cada instante; lo que supone que es la herramienta base a la que acudir cuando una empresa persigue mejores condiciones de talento humano y ser más eficiente con los recursos que dispone. Es decir, es imposible que una empresa sólo pueda dirigirse hoy en día a través de axiomas o leyes que sean fijos, dado que el enfoque actual implica trabajar en base al ahora y a las necesidades y competencias que posean los colaboradores.

De ahí que, en la acción directiva, el elemento clave sea el directivo, pues es quien ha de desempeñar el rol de guiar, orientar y modificar las conductas de quienes laboran en la empresa para poder que éstos cumplan con los objetivos que posee la organización. Esto supone que para poder llevar este trabajo el directivo debe cumplir con técnicas, conocimientos, virtudes, carácter y solidez mientras ejercer su cargo.

Pero, sobre todo, la acción directiva que debe ejercer el directivo exige que sea una persona capaz de inspirar, liderar, mantener, motivar e identificar a todo su equipo, logrando llevarlos al máximo desempeño laboral para alcanzar así las metas de la empresa. También debe poder gestionar conflictos.

Los directivos necesitan de ciertas habilidades para poder identificar, motivar, negociar, influenciar, gestionar conflictos, inspirar y liderar a su equipo respetando las relaciones interpersonales que se forman dentro de la empresa y la espiritualidad que cada trabajador puede llegar a presentar, fomentando así que estos alcancen un alto desempeño en el logro de los objetivos. Por tanto, queda claro que sin una acción directiva ninguna empresa en la actualidad puede alcanzar sus máximos niveles de desempeño y competitividad en el mercado, pues el liderazgo basado en un enfoque humanista que ejerce el directivo permite el reconocimiento de cada trabajador, de sus potencialidades y fomenta un ambiente de trabajo razonable con todas las herramientas para que el trabajador se desempeñe al máximo.

Finalmente, en relación a los resultados que se obtuvieron a través del uso de la prueba estadística de Rho Spearman, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existe una relación significativa entre la variable comunicación interna y acción directiva de los gerentes de proyecto, obteniéndose un coeficiente de correlación de Rho Spearman de $r=,669$, lo que se expresa como una relación de nivel positiva alta. Así mismo, se deja en evidencia que los gerentes de proyecto cuentan con un nivel de comunicación interna regular de 41 por ciento y una acción directiva regular de 66 por ciento.
- Se llegó a determinar estadísticamente que existe relación entre la dimensión claridad y la variable acción directiva con un coeficiente de correlación de $Rho=,686$ y un nivel regular

de 39 por ciento, lo que quiere decir que la transferencia de información se expresa de forma clara y asertiva en un nivel regular, así mismo se considera que el lenguaje es poco accesible presentándose énfasis en el uso de tecnicismos a la hora de dirigirse a sus colaboradores.

- De forma estadística se verificó que existe relación entre la dimensión integración y la variable acción directiva con un coeficiente de correlación de $Rho=,626$ y un nivel regular de 40 por ciento, es decir que los ambientes de confianza, integración, las relaciones laborales y el logro de objetivos que se establecen durante la comunicación interna aún pueden ser perfectibles debido a que se encuentra en un nivel regular en relación a las acciones directivas de los gerentes.
- Se demostró estadísticamente que existe relación entre la dimensión equilibrio y la variable acción directiva con un coeficiente de correlación de $Rho=,640$ y un nivel deficiente de 43 por ciento, lo cual se expresa que las políticas de comunicación y el diálogo horizontal no se desarrollan de forma eficiente, pues se generan barreras burocráticas los cuales inciden mucho en que los gerentes tienen que tomar la responsabilidad de asumir constantemente las deficiencias a mejorar repercutiendo así en que se desarrolle de manera regular la acción directiva.
- Se llegó a determinar estadísticamente que existe relación entre la dimensión moderación y la variable acción directiva con un coeficiente de correlación de $Rho=,607$ y un nivel regular de 40 por ciento, lo que quiere decir que mucha de la información que se comunica entre los gerentes y colaboradores no es concisa y relevante generando así distorsión en el mensaje y deficiencias en la comunicación, pues al no ser la información transmitida de forma moderada esta termina atrasando las prioridades del gerente y su acción directiva.
- De forma estadística se verificó que existe relación entre la dimensión evaluación y la variable acción directiva con un coeficiente de correlación de $Rho=,613$ y un nivel deficiente de 39 por ciento, lo cual expresa que los gerentes presentan dificultades para conocer el nivel de comunicación y que tan eficaz es dentro de la empresa a cargo, pues el uso de canales de comunicación y la evaluación de la misma no se desarrolla de forma constante.

Recomendaciones

Se recomienda a los gerentes de proyecto trabajar en sus habilidades y competencias laborales pues así puedan lograr un mayor nivel y desarrollo de las acciones directivas, así mismo, trabajar y desarrollar planes de acción que fomente una mejor comunicación interna, pues esta puede desarrollarse por medio de talleres, actividades recreacionales, asesoría profesional y entre otros que se puedan considerar y ajustar a las conveniencias del gerente, pues al tener una mejora en el nivel de comunicación interna esta repercutirá a que las acciones directivas funcione de manera más fluida y eficiente.

A los gerentes de proyecto se les recomienda emplear un lenguaje más claro y asertivo a la hora de comunicar la información a sus colaboradores siendo está más accesible y con menos tecnicismos para una mejorar comprensión y dirección de lo que se tenga que informar o dialogar.

A los gerentes de proyecto se les sugiere mejorar la percepción de los colaboradores hacia ellos generando así una mayor integración entre ambos por medio de ambientes de confianza, generando sentido de pertenencia e identidad con la empresa y el puesto así mejorar las relaciones laborales permitiendo un mejor logro de objetivos como también una mejor acción directiva.

A los gerentes de proyecto se les recomienda mejorar considerablemente las políticas de comunicación, implementar planes de acción para cuando la comunicación no sea eficaz y disminuir las barreras burocráticas haciendo que la comunicación sea más horizontal, así mismo fomentar una mutuo responsabilidad y compromiso con las deficiencias a mejorar.

A los gerentes de proyecto se les sugiere implementar canales de comunicación que permitan que la comunicación pueda transferirse de forma más rápida y que el mensaje no pueda distorsionarse en el camino, por lo que se recomienda sur tecnologías de comunicación como celulares, mensajería, redes sociales, intranet, softwares internos y entre otros que permitan el transito adecuado de información prioritarias como también facilite evaluar la eficacia con la que se da la comunicación y poder establecer procesos de mejorar, control o retroalimentación de ser necesario, así mismo ayudar a que sea más constante y mejor planificadas sin afectar otras actividades

Glosario

Acción

Respuesta a una realidad presente, en la cual se emite un acto por saber o generar cambios, los cuales son influenciados por el conocimiento y la experiencia (Murcio, Scalzo, y Llaguno, 2019, p. 69).

Burocracia

Puente que se genera entre los procesos administrativos lo cual se enmarca en una serie de acciones para ir o concretar un requerimiento de un punto a otro (Rodríguez, 2020, p.9).

Capacidad

Uso de las habilidades blandas a la hora de efectuar la acción; en otras palabras, el poder hacer y cómo hacer (Franco, Moreno, Pérez y Medina, 2020, p.10)

Competencias

Habilidades de procesamiento de la información capacidad para percibir, utilizar, expresar y regular el conocimiento en una determinada acción (Llorent, Zych & Varo-Millán, 2020, p.299).

Colaborador

Persona o individuo que es asignado a un determinado puesto o en el rubro organizacional que desempeña eficientemente los objetivos de la empresa mediante actividades o tareas asignadas, que pueda trabajar de forma interactiva otros compañeros de puesto o bajo la dirección de un superior (Matabanchoy, Álvarez y Riobamba, 2019, p.177).

Comunicación eficaz

Gestión y uso adecuado de los canales y medios de comunicación para coordinar, enfrentar y tomar acción, aquellas situaciones complejas y de cambio por medio del diálogo (Robledo, Atarama y Lopéz-Hermida, 2019, p.139).

Comunicación organizacional

Para Peña (2011, citado en Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017) es aquella actividad capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y

alcance de los objetivos organizacionales. En otras palabras, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (p.298).

Desempeño

Resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos por un colaborador en su puesto de trabajo, ligado a las aptitudes, disciplina y cualidades personales favorables que demuestran la idoneidad del trabajador (Chenet, Bollet, Vargas, y Canchari, 2019, p.6).

Gestión administrativa

Formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por medio del logro de resultados (Mendivel, Lavado y Sánchez, 2020, p.264).

Habilidades directivas

Vehículo por el cual la estrategia, práctica administrativa, las herramientas y las técnicas trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones en función a los atributos de personalidad y el estilo de trabajo (Ascón, García y Lajara, 2019, p.4).

Motivación laboral

Facultad que posee una organización para mantener el estímulo positivo de sus colaboradores de manera que puedan lograr los objetivos establecidos en la planificación (Chenet, Bollet, Vargas, y Canchari, 2019, p.5).

Rol directivo

Se define como la persona que cumple la función de actualizar y potencializar las capacidades y voluntades de los colaboradores, por ello ayuda a que la energía de los colaboradores que tiene bajo su cargo se ponga en marcha, considerando que dicho directivo en primer lugar tiene que aprender a pensar y enseñe a pensar su colaborador, fomentar la opinión que no es otra cosa que saber argumentar las propias ideas y generar la integración necesaria para el logro de objetivos (Polo, 2006).

Toma de decisiones

Proceso de elección entre varias alternativas, busca identificar soluciones potenciales, evaluar con base a criterios de relevancia, descartar algunas otras y seleccionar la decisión ideal. en

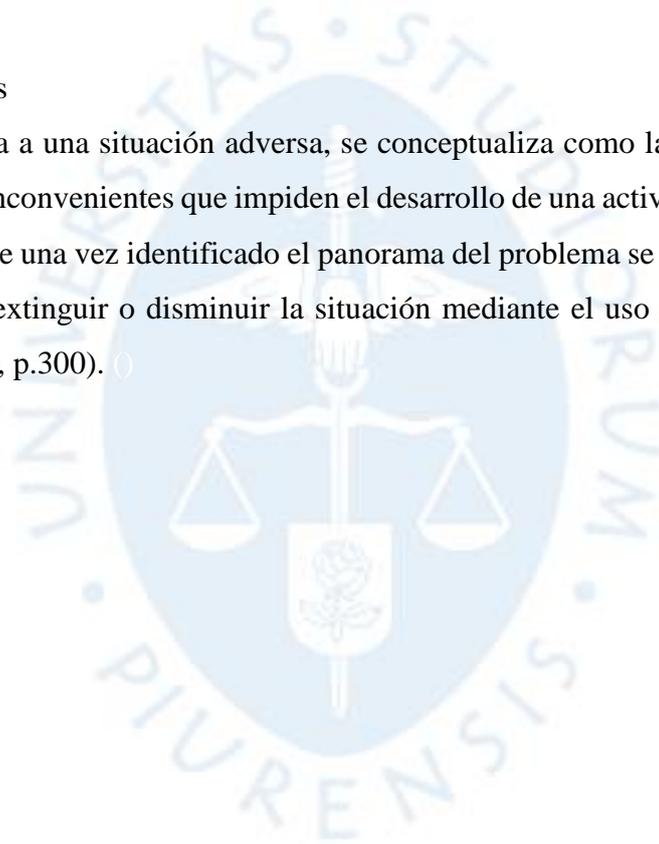
otras palabras, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización (Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.300).

Sistema Dual

Sistema organizado de manera de red más parecido al sistema solar que a una estructura piramidal de una organización, el cual, permite velocidad y agilización en la gestión empresarial, además este tipo de sistema se transforma de forma constante y con facilidad. (Kotter J. , Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World, Boston, 2014).

Solución de problemas

Establecer la respuesta a una situación adversa, se conceptualiza como la identificación de la situación que genera inconvenientes que impiden el desarrollo de una actividad o cumplimiento de objetivos, por lo que una vez identificado el panorama del problema se genera una respuesta resolutive que busca extinguir o disminuir la situación mediante el uso de recursos (Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.300).



Lista de Referencias

- Aristóteles. (1954). *La Política*. GREDOS. Obtenido de [http://www.bcnbib.gov.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20\(Gredos\).pdf](http://www.bcnbib.gov.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20(Gredos).pdf)
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). TEORÍA Y PRÁCTICA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. UN ACERCAMIENTO DESDE LAS PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *ECOCIENCIA*, 6(4).
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Baehr, P. (2017). The Theory of Totalitarian Leadership. En *The Anthem Companion to Hannah Arendt* (págs. 222-248). Anthem. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/313679875_The_Theory_of_Totalitarian_Leadership
- Bañares, L. (1996). El carácter sistémico del liderazgo. 381-385.
- Bermudez, M. (2019). *Influencia de la comunicación interna en la imagen corporativa de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad metropolitana de Lima, año 2016*. Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Bernal, C. (2013). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Mexico: Editorial Pearson.
- Bobadilla, F. (2016). *La tentación platónica*. Obtenido de <https://tertuliaabierta.wordpress.com/2016/01/28/la-tentacion-platonica/>

- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. *Harvard Deusto Business Review*, 36-41. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/intrategia>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & de Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS: Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Brasil: EDIPUCRS.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción [online]*, 9(1), 25-34.
- Chenet, M., Bollet, F., Vargas, J., & Canchari, Y. (2019). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA - PERÚ. *Cultura Viva Amazónica*, 4(3).
- Chinchilla, N. (1991). Teoría de la organización. Contenido de Campo General: Status Questionis. *IESE Business School*(218). Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0218.pdf>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencia de la educación*, 19(33), 228-247. Recuperado el 2019, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984308000982>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Curina, C., & Grassi, M. (2016). *El arte de dirigir*. Editorial De Vecchi.
- Darroch, J. (2019). El Análisis Humanístico de la Acción Directiva. *Nuevas tendencias*(101), 10-17.
- Dench, S., Perryman, S., & Giles, L. (1998). *Employer`s perceptions fkey skills*. The institute for employment studies. Obtenido de <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/349.pdf>
- Domínguez, C., Cervera, M., León, F., & Ñique, C. (2019). Educar en Bioética: el rol del directivo en el proceso de enseñanza del profesional de las ciencias de la salud. *Revista Médica Herediana*, 29(4), 248-254. doi:<https://doi.org/10.20453/rmh.v29i4.3451>
- Franco, J., Moreno, E., Pérez, E., & Medina, M. (2020). Competencias de cultura colaborativa y liderazgo en estudiantes agropecuarios de primer ciclo de carrera universitaria. *Sinergias educativas*, 1(5).
- Ganaie, M., & Haque, M. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321026135_Talent_management_and_value_creation_A_conceptual_framework
- García Echeverría, S. (1995). *Un modelo de cambio organizativo para la empresa española*. Universidad de Alcalá de Henares. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/58904324.pdf>
- García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10).
- García, M. (2019). *Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., periodo 2018*. Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú.

- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School*, 1-26. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf>
- Godás, L. (2005). La comunicación interna: Su importancia en las relaciones dentro de la oficina de farmacia. *OFFARM*, 4(6), 118-122.
- Gómez, P. (2009). Principios básicos de bioética. *Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia*, 55(4), 230-233.
- Gonzales, R. (2017). *La comunicación organizacional y su influencia en la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco 2017*. Tesis de posgrado, Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editore.
- Guerra, Y. (2017). *Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Hamedreza, K., Fatemeh, H., & Mahboubeh, N. (2012). A Study of Franz Kafka's The Metamorphosis. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 1600-16007. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330370425_A_Study_of_Franz_Kafka's_The_Metamorphosis
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Kafka. (1915). *La Metamorfosis*.

- Kotter, J. (2005). La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. *Harvard Business Review*(141). Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/la-productividad-del-trabajador-del-conocimiento-maximo-desafio>
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Boston. *Harvard Business Review Press*. Obtenido de <https://hbr.org/2014/04/accelerate-building-strategic-agility-for-a-faster-moving-world>
- Kotter, J. (2015). *Acelerar. Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Barcelona: Editorial Conecta.
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo". *CienciAmérica*, 8(2).
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2008). *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Guía de buenas prácticas, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, España.
- Llano, C. (1979). *Análisis de la acción directiva*. Mexico: Limusa.
- Llano, C. (2002). Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI. *Revista Empresa y Humanismo*, 5(2), 321-344. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/5900>
- Llano, C. (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad. El acto de la creación en la empresa*. Ciudad de México: IPADE-Limusa. Colección Reflexión y Análisis.
- Llano, C. (2015). *Acción Directiva y de la Empresa*. Obtenido de Cátedra Carlos Llano UP - IPADE: <https://www.carosllanocatedra.org/temas/management/accion-directiva>
- Llanos, C. (2002). Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI. *Revista Empresa y Humanismo*, 5(2), 321-344.
- Llorent, V., Zych, I., & Varo-Millán, J. (2020). The skill of learning to learn at university. Proposal for a theoretical model. *Educación XXI*, 23(1), 297-318.
- Martínez, C., & Crespo, M. (2017). ¿Poder o gratuidad? Aproximación sistémica para comunicar las relaciones mujer-varón. *Revista de comunicación*, 16(2), 108-122.

- Martínez, R., Hernández, J., & Hernández, V. (2014). *Psicometría*. Madrid, España.: Alianza Editorial.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187.
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 262-268.
- Murcio, R., Scalzo, G., & Llaguno, J. (2019). Inteligencia Práctica versus Inteligencia Artificial: El Futuro de la Acción Directiva en las Empresas. *REVISTA EMPRESA Y HUMANISMO*, 22(1), 65-86.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - Cualitativa y Retadacción de la Tesis*. México: Ediciones de la U.
- Ochoa, C., & Molina, M. (2018). Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida. *Evid Pediatr*, 14(29), 1-5.
- Ostos, E. (2016). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. *Correspondencias & Análisis*(6), 79-87. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317852036_Comunicacion_interna_en_la_entidad_corporativa_de_los_trabajadores_de_salud_publica_en_la_region_Lima
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Peña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid, España: Editorial Dykinson.

- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui*(134), 315-330.
- Pérez López, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Polo, L. (1991). *Quien es el hombre: Un espíritu en el tiempo*. Lima, Perú: Ediciones Rialp.
- Polo, L. (2006). *Ayudar a crecer. Cuestiones Filosóficas de la Educación*. Pamplona: Eunsa.
- Polo, L. (2007). *Ayudar a crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*. Pamplona: Eunsa.
- Polo, L. (2012). *Filosofía y Economía*. Pamplona: EUNSA.
- Polo, L. (2013). *Lecciones de ética*. Pamplona: EUNSA.
- Polo, L., & Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. España: Unión Editorial.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (6 ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute Global Standard. (2017). *Guía de fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. Project Management Institute, Inc.
- Rábade, A. (1996). Las nuevas competencias directivas y su aprendizaje y desarrollo. *IESE Business School*. Obtenido de <https://liderazgoy talentohumano.weebly.com/uploads/2/2/5/5/22550186/las-nuevas-competencias-directivas-y-su-aprendizaje-y-desarrollo.pdf>
- Raes, A. (2014). Unity Starts in the C-Suite. Top Team behavior for winning results. *IESES Insight*, 20, 30-38. Obtenido de <https://www.dropbox.com/s/sy4zbwx58v3u9a7/ART-2499-E.pdf?dl=0>
- Robledo, K., Atarama, T., & López-Hermida, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154.

- Rodríguez, P. (2020). Burócratas en la formación del Estado: construcción de representaciones sobre la burocracia en Costa Rica, 1839-1890. *Cuaderno Intercambio sobre Centroamerica y el Caribe*, 17(1).
- Romero, C., & Herrera, J. y. (2017). *Los estilos gerenciales, la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional en la empresa La Llanerita y CIA. Ltda.* Tesis de posgrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Villavicencio, Colombia.
- Sadrul, S., & Mohammad, A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01-05. Obtenido de <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue6/A01460105.pdf>
- Samuelson, P. (2009). Management Philosophy of Peter F. Drucker: A Critique. *Apeejay Business Review. A journal for the strategic decision makers*, 10(1&2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/256033828_Management_Philosophy_of_Peter_F_Drucker_A_Critique
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Scalzo, G., & Garcia-Alvarez, S. (2018). El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo. *Revista Empresa y Humanismo*, xxi(1), 95-119. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/45863>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216.
- Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information organizations. *journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1096700.pdf>
- Trani, J. (2015). *109 La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones*. Barcelona, España: DAS Internacional .

- Valderrama, S. (2017). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Vargas, A. (2020). *Ser y Don. una teoría Antropologica del juego desde la Leonardo Polo*. Sinderesis.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*(83), 31-55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208302.pdf>
- Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116-135.
- Yi-lin, Y., Badri, N., Gajendra, N., Sebihi, A., Kumar, P., & Awathi, P. (2017). The Impact of Employee Job Satisfaction on Employee Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka. *EPRA International Journal of Multidisciplinayr Research*, 3(12), 16-23. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326543384_The_Impact_of_Employee_Job_Satisfaction_on_Employee_Productivity_in_Apparel_Industry_of_Sri_Lanka
- Zambrano, B., & Marval, E. (2008). Acción directiva: Un enfoque centrado en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 616-636.

Anexos



Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Metodología
General	General	Hi: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.			Tipo de investigación Básica
¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto?	Determinar la relación que tiene la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.	H0: No existe relación entre la comunicación interna y la acción directiva de los gerentes de proyecto.	X: Comunicación Interna	X1: Claridad X2: Integración X3: Equilibrio X4: Moderación X5: Evaluación	Nivel de investigación Descriptivo-Correlacional
Específico	Específico	Específico			Diseño de investigación No experimental
¿Cuál es la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes de proyecto?	Evaluar la relación entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.	H1: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión claridad con la acción directiva de los gerentes del proyecto.			

<p>¿Cómo se relaciona la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes de proyecto?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes de proyecto.</p>	<p>H2: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión integración con la acción directiva de los gerentes del proyecto.</p>			<p>Enfoque de investigación Cuantitativo</p>
<p>¿Qué tipo de relación existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes de proyecto?</p>	<p>Comprobar la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes de proyecto.</p>	<p>H3: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión equilibrio con la acción directiva de los gerentes del proyecto.</p>		<p>Y1: Inteligencia para dirigir Y2: Generación de sociabilización laboral Y3: Capacidad de afrontar problemas Y4: Veracidad directiva Y5: Manejo de hábitos en la organización Y6: Incremento de potenciales</p>	<p>Población Todos los gerentes de proyecto los cuales suman 70.</p>
<p>¿De qué manera se relaciona la comunicación interna percibida en su dimensión moderación en la acción directiva de los gerentes de proyecto?</p>	<p>Determinar qué tipo de relación existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes de proyecto.</p>	<p>H4: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión moderación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.</p>	<p>Y: Acción Directiva</p>		<p>Muestra No probabilístico, por conveniencia</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes de proyecto?</p>	<p>Describir la relación que existe entre la comunicación interna percibida en su dimensión</p>	<p>H5: Existe relación significativa entre la comunicación interna percibida en su dimensión evaluación con la acción directiva de los gerentes del proyecto.</p>			<p>Muestreo Censal</p>
					<p>Técnicas Encuesta, estadístico descriptivo e inferencial</p> <p>Instrumentos Cuestionario, Microsoft Excel,</p>

evaluación con la acción
directiva de los gerentes de
proyecto.

IBM SPSS
Statistics 26.0

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variable

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Categoría
Comunicación Interna	Llacuna y Pujol (2008) la comunicación interna es un proceso instaurado en las organizaciones, medio por el cual un individuo interactúa con otros, a través de símbolos, ideas, actitudes, emociones, para transmitir un mensaje o información y esta tenga influencia entre si formando parte de la cultura y normas empresariales de manera formal e informal (p.3).	Para medir la comunicación interna se recurrió a un cuestionario de 20 preguntas que aborda las dimensiones de claridad, integración, equilibrio, moderación y evaluación.	Claridad	Tipo de términos Nivel de tecnicismo	1-4	Ordinal	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Ocasionalmente 4 = Frecuentemente 5 = Muy frecuentemente
			Integración	Nivel de cohesión Nivel de cooperación	5-8		
			Equilibrio	Gestión estratégica Plan de acción	9-12		
			Moderación	Nivel de necesidad Nivel de consistencia	13-16		
			Evaluación	Revisión periódica Revisión permanente	17-20		

	Moldeamiento de hábitos	
	Adquisición de nuevos hábitos	
	Formación constante de	
Manejo de	trabajadores	
hábitos en la	Incentivar la creatividad e	33-46
organización	innovación	
	Manejo de la motivación	
	Generación de autonomía	
	Coordinación de esfuerzo	
	Potencial reducción de costos	
	Potencial conocimiento	
	Potencial la sinergia	
	Potencial modificaciones de	
	activos y pasivos	
Incremento de	Potencial de mercado	47-66
potenciales	Potencial financiero	
	Potencial informático	
	Potencial de aprovisionamiento	
	Potencial humano externo	
	Potencial de cooperación	

Anexo 3. Cuestionario de comunicación interna



UNIVERSIDAD
DE PIURA

N° de Aplicación: _____

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

La participación en la investigación “**El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y coordinada teórica de Leonardo Polo**”, dirigida por Jalil Sotomayor Mardini Bachiller en Administración de Empresas, tiene como finalidad responder un breve cuestionario en el cual todos los resultados obtenidos serán de carácter anónimo y utilizados para alcanzar los objetivos de la misma; proyectando así un conocimiento oportuno de la realidad actual de la empresa, ante cualquier duda o de requerir mayor explicación puede ser consultado a quien dirige la investigación.

1. Datos sociodemográficos del entrevistado

Seudónimo: _____ Sexo: _____

Fechas: ____ de _____ del 2020

2. Instrucciones:

Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones. Lea cada una de ellas e indique con qué frecuencia ocurre en usted las acciones descritas en las frases. Para ello cuenta con cinco (5) alternativas de respuestas:

**Escala de
medición**

Valoración

1

Nunca

- 2 Raramente
 3 Ocasionalmente
 4 Frecuentemente
 5 Muy frecuentemente

3. Cuestionario:

Dimensión	N°	Ítems	Respuesta				
Claridad	1	Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje claro.	1	2	3	4	5
	2	Al momento de transmitir información a los colaboradores se utiliza un lenguaje asertivo.	1	2	3	4	5
	3	Cuando se comunica con los colaboradores considera que el lenguaje es accesible.	1	2	3	4	5
	4	Al momento de transmitir una información a los colaboradores se utiliza un lenguaje sin tecnicismos.	1	2	3	4	5
Integración	5	Busco generar un ambiente de confianza cuando me comunico con los colaboradores.	1	2	3	4	5
	6	Empleo la comunicación como una forma de integrar a los colaboradores.	1	2	3	4	5
	7	Busco priorizar mediante la comunicación el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
	8	Utilizo la comunicación como medio para establecer mejores relaciones laborales.	1	2	3	4	5
Equilibrio	9	Planteo políticas que fomenten una adecuada comunión dentro de la organización.	1	2	3	4	5
	10	Se plantea un diálogo horizontal dentro de la empresa para disminuir las barreras burocráticas.	1	2	3	4	5
	11	Se cuenta con un plan de respuesta a la dificultad de comunicación que se puedan presentar.	1	2	3	4	5
	12	Asumo las deficiencias en la comunicación como proceso de mejora.	1	2	3	4	5
Moderación	13	La Información que se transmite es concisa en relación a la prioridad del asunto.	1	2	3	4	5
	14	La Información que se transmite es relevante en relación a la prioridad del asunto.	1	2	3	4	5
	15	Fomentan el diálogo directo para evitar distorsión del mensaje a comunicar.	1	2	3	4	5

	16	Fomento el diálogo directo para mejorar la eficiencia en la comunicación.	1	2	3	4	5
Evaluación	17	Gestiono reuniones periódicas individuales para conocer las necesidades, planes, objetivos y desempeño del colaborador.	1	2	3	4	5
	18	Busco conocer la eficacia de la comunicación entre colaboradores mediante reportes semanales.	1	2	3	4	5
	19	Hago uso de plataformas tecnológicas para estar en constante comunicación con los colaboradores	1	2	3	4	5
	20	Empleo feedback para respaldar, motivar y corregir de forma constructiva las necesidades personales y laborales de mis colaboradores.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 4. Cuestionario de acción directiva



N° de Aplicación: _____

CUESTIONARIO DE ACCIÓN DIRECTICVA

La participación en la investigación “**El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y coordinada teórica de Leonardo Polo**”, dirigida por Jalil Sotomayor Mardini Bachiller en Administración de Empresas, tiene como finalidad responde un breve cuestionario en la cual todos los resultados obtenidos serán de carácter anónimo y utilizados para alcanzar los objetivos de la misma; proyectando así un conocimiento oportuno de la realidad actual de la empresa, ante cualquier duda o de requerir mayor explicación puede ser consultado a quien dirige la investigación.

4. Datos sociodemográficos del entrevistado

Seudónimo: _____ Sexo: ____ Fechas: ____ de _____ del 2020

5. Instrucciones:

Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones. Lea cada una de ellas e indique con qué frecuencia ocurre en usted las acciones descritas en las frases. Para ello cuenta con cinco (5) alternativas de respuestas:

Escala de medición	Valoración
1	Nunca
2	Raramente

- 3 Ocasionalmente
 4 Frecuentemente
 5 Muy frecuentemente

6. Cuestionario:

Dimensión	N°	Ítems	Respuesta				
Inteligencia para dirigir	1	Conozco los fenómenos y características económicas que se relacionan con el comportamiento humano.	1	2	3	4	5
	2	Comprende las motivaciones y necesidades de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
	3	Analizo los cambios que se generan en la empresa en base a mi propio conocimiento y experiencia para identificar sus orígenes.	1	2	3	4	5
	4	Conoce cómo se maneja la organización para saber darse cuenta cuando algo necesita un cambio o mejora.	1	2	3	4	5
	5	Organizo las actividades sobre los asuntos que conviene a tomar en serio, según su importancia y prioridad.	1	2	3	4	5
	6	Organizo las tareas en base a los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
	7	Gestiono mis ideas hasta concretarlas en una acción para el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
	8	Mis ideas ayudan a gestionar mejoras en la empresa.	1	2	3	4	5
	9	Propongo herramientas para lograr que los procesos tengan mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos.	1	2	3	4	5
	10	La comunicación directa con mis colaboradores ayuda a gestionar de manera eficiente las operaciones de la empresa.	1	2	3	4	5
Generación de sociabilización laboral	11	Establezco comunicación constante con mis colaboradores para conocer sus necesidades y potencialidades para generar así mayor autonomía en sus funciones.	1	2	3	4	5
	12	Respeto la libertad que mis colaboradores tienen de autodirigirse y tomar sus propias decisiones.	1	2	3	4	5

	13	Fomento reuniones de diálogo para respaldar y apoyar las situaciones desafiantes que la empresa pueda atravesar.	1	2	3	4	5
	14	Ayudo a mis colaboradores cuando lo necesitan.	1	2	3	4	5
	15	Direcciono a los colaboradores a establecer un sistema de cooperación, para la transferencia de información y colaboración.	1	2	3	4	5
	16	Transmito los objetivos a alcanzar de forma clara a la hora de formar equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
	17	Distribuyo las funciones y objetivos de cada puesto de forma clara y específica, considerando la dependencia o interacción con los otros puestos.	1	2	3	4	5
	18	Posiciono a mis colaboradores según su disposición y habilidades de asumir el rol encomendado.	1	2	3	4	5
Capacidad de afrontar problemas	19	Afronto los problemas de forma asertiva y objetiva.	1	2	3	4	5
	20	Emprendo decisiones a pesar del riesgo que pueda tener confrontar un problema.	1	2	3	4	5
	21	Mantengo la calma ante la presencia de eventos estresantes que me generan una alta presión laboral.	1	2	3	4	5
	22	Asimilo con convicción que una situación adversa puede mejorar.	1	2	3	4	5
	23	Controlo mi necesidad de huir ante situaciones conflictivas, dando más de lo que estoy dispuesto a hacer.	1	2	3	4	5
	24	Mantengo el control, aunque el problema parezca superarme	1	2	3	4	5
	25	Implemento los recursos necesarios para afrontar los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
	26	Usos los recursos como un medio de solucionar los problemas más rápido.	1	2	3	4	5
Veracidad directiva	27	Asumo los errores que se generan dentro empresa con visión de mejora constante.	1	2	3	4	5
	28	Manejo con objetividad y sin infundir represalias en los errores de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
	29	Fomento una cultura ético-moral dentro de la empresa, reforzados en valores de lealtad y honestidad a través de la comunicación.	1	2	3	4	5
	30	Conozco a mis colaboradores como para darme cuenta cuando no está siendo sinceros ante un hecho que requiere ser esclarecido.	1	2	3	4	5

	31	Respeto los silencios de los colaboradores, como un proceso de confianza y confidencialidad ante un hecho que requiere ser esclarecido.	1	2	3	4	5
	32	Dirijo las situaciones que requieren ser esclarecidas cohesionando los hechos con lo que se dice.	1	2	3	4	5
Manejo de hábitos en la organización	33	Fomento acciones constantes que desarrollen mejores hábitos en sus colaboradores.	1	2	3	4	5
	34	Busco que los hábitos de mis colaboradores sean los más idóneos para el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
	35	Motivo a los colaboradores acorde a las exigencias del mercado para fomentar la adquisición de nuevos hábitos.	1	2	3	4	5
	36	Soy referente y líder para mis colaboradores a la hora de adquirir nuevos hábitos.	1	2	3	4	5
	37	Busco que los colaboradores se encuentren en constante capacitación y desarrollo de competencias.	1	2	3	4	5
	38	Controlo que se desarrolle de forma constante la formación y crecimiento de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
	39	Implemento políticas que permitan poner en marcha las ideas creativas e innovadoras de los colaboradores para optimizar el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
	40	Busco que las funciones sean menos mecanizadas y más innovadoras.	1	2	3	4	5
	41	Gestiono las condiciones ambientales, salariales y de recompensa para tener a mis colaboradores siempre motivados.	1	2	3	4	5
	42	Utilizo el buen trato y planteo iniciativas para que mis colaboradores se sientan motivados.	1	2	3	4	5
	43	Verifico el cumplimiento de obligaciones enfocado al logro de objetivos a través de la autonomía con la que se desempeñan.	1	2	3	4	5
	44	Acompaño y apoyo las decisiones de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
	45	Coordino las funciones en base a las potencialidades individuales de cada colaborador.	1	2	3	4	5
	46	Ejecuto las funciones en base a lo planificado y acorde a las capacidades de cada colaborador para desempeñada determinada tarea.	1	2	3	4	5
Incremento de potenciales	47	Analizo la tendencia de gastos y optimizo el uso de recursos existentes y la adquisición de otros nuevos	1	2	3	4	5

	mediante un contacto directo de colaborador y directivo.					
48	Busco que la burocracia en el uso de recursos sea disminuida para agilizar los procesos administrativos.	1	2	3	4	5
49	Adapto las nuevas exigencias del mercado en proporción al propio conocimiento de la empresa.	1	2	3	4	5
50	Analizo y sistematizo las gestiones necesarias para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
51	Busco la Armonía y adecuada conexión entre las distintas áreas de la empresa.	1	2	3	4	5
52	Promuevo la integración e interconexión de las áreas que posee la organización para el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
53	Gestiono los costes y beneficios obtenidos en la empresa para desarrollar un balance de manera adecuada entre activos y pasivos.	1	2	3	4	5
54	Analizo periódicamente los activos y pasivos la empresa para gestionar propuestas de crecimiento mico.	1	2	3	4	5
55	Promuevo las condiciones idóneas para posicionar y vender un producto y/o servicio.	1	2	3	4	5
56	Busco que mis colaboradores generen productos atractivos de fácil consumo y salida.	1	2	3	4	5
57	Busco aumentar el capital por medio de inversores externos interesados en las actividades de la empresa.	1	2	3	4	5
58	Promuevo el rubro de mi organización a entes externos para fomentar el interés de inversión de terceros en la empresa.	1	2	3	4	5
59	Gestiono el uso de sistemas informáticos y comunicación entre los colaboradores para mejorar las coordinaciones y reducción de costos.	1	2	3	4	5
60	El uso de tecnología ha ayudado a mis colaboradores a optimizar el tiempo de trabajo y coordinaciones.	1	2	3	4	5
61	Implemento políticas que permitan el flujo adecuado de la producción y distribución recursos en conjunto con los proveedores para incrementar las utilidades de la empresa.	1	2	3	4	5
62	Fomento una relación más armoniza y organizada con mis colaboradores para la adquisición y manejo de recursos.	1	2	3	4	5

	63	Acojo la diversidad de talento humano de forma abierta considerando que sus prestaciones de trabajo pueden ser potencial para consolidación de la empresa.	1	2	3	4	5
	64	Desarrollo las capacidades del colaborador en base a la motivación, comunicación y sentido de pertenencia.	1	2	3	4	5
	65	Fomento el desarrollo de competencias de mis colaboradores en base a las demandas de la globalización.	1	2	3	4	5
	66	Incremento los conocimientos de los trabajadores en base al trabajo en equipo.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su participación!