



# UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

## José Martí Pérez

Facultad de Humanidades

Carrera de Psicología

Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciatura en Psicología

**Título:** Gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades en la la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.

**Autora:** Mercedes de la Caridad González González

**Tutores:** Lic. Amarys A. Hernández Caro

**Sancti-Spíritus**

**2018-2019**

Exergo

---

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas".  
Peter Drucker



## Dedicatoria

---

## **Dedicatoria**

El principal agradecimiento a mi esposo Edelbis López, compañero de la vida y principal motivo de este proyecto.

Con todo mi amor a mis padres Aníbal González Rodríguez y María González Naranjo, ejemplos de honradez y progreso.

A mis hermanos Maysa González y Mineld González, por apoyarme desde lejos.

A Amarys Hernández Caro, Guillermo Aquino, María del Carmen Echemendía y Dislayne González por su apoyo en cada momento.

A la vida por otorgarme este momento.

A Cuba por darme identidad, orgullo e historia.

# Agradecimientos

---

## **Agradecimientos**

Mi especial agradecimiento a la Universidad José Martí por brindarme la realización de este proyecto.

A los profesores y tutores de los cursos, gracias por el aprendizaje y los conocimientos.

Con cariño entrañable a todos los profesores que han sido parte de mi formación académica.

# Resumen

---

## **Resumen**

La presente investigación se realizó con el objetivo de caracterizar la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”. Se empleó el enfoque cuantitativo, basado en un diseño no experimental, transversal, de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 11 líderes de la Facultad de Humanidades. Los métodos y técnicas de recogida de la información empleados fueron: entrevista estructurada, revisión de documentos, observación y la encuesta. El procesamiento de datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS 22.0. Los resultados evidenciaron que existe conocimiento sobre el objeto y la misión del centro, la percepción de la comunicación es positiva, las vías de comunicación predominantes son formales, las relaciones interpersonales se basan en el respeto, la cordialidad y como inconformidad se obtiene la falta de visibilidad deseada de la página web. El liderazgo ofrece un estilo de dirección caracterizado por la operatividad y el dinamismo, la toma de decisiones es colegiada entre los órganos de dirección, las partes involucradas y la ideología directiva se encuentra enfocada en el cumplimiento de las tareas, donde algunos de los líderes son consagrados. Las generalidades de la gestión de la comunicación constatan predominio de los canales formales, un flujo de comunicación descendiente, los espacios de retroalimentación de tipo privado y el contenido de los mensajes que priman son de felicitación y reconocimiento por la labor desempeñada.

**Palabras Claves:** Comunicación, gestión de la comunicación, liderazgo.

# Abstract

---

## **Abstract**

The present investigation was carried out with the objective of characterizing the management of the communication in the process of institutional leadership of the Faculty of Humanities of the University of Sancti Spíritus "José Martí". The quantitative approach was used, based on a non-experimental, transversal, descriptive design. The sample consisted of 11 leaders of the Faculty of Humanities. The methods and techniques of collecting the information used were: structured interview, document review, observation and the survey. The data processing was carried out using the statistical package SPSS 22.0. The result showed that there is knowledge about the object and mission of the center, the perception of the communication is positive, the predominant communication channels are formal, interpersonal relationships are based on respect, cordiality and as nonconformity the lack of desired visibility of the web page. Leadership offers a style of management characterized by operability and dynamism, decision making is collegiate among the management bodies, the parties involved and the management ideology is focused on the fulfillment of tasks, where some of the leaders are consecrated. The generalities of communication management show predominance of formal channels, a downward flow of communication, feedback spaced of a private nature and the content of the messages that prevail are congratulations and recognition for the work performed.

**Keywords:** communication, communication management, leadership.

Índice

---

## **Contents**

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iv
Resumen	vi
Abstract	viii
Introducción	2
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>8</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA COMUNICACIÓN COMO CATEGORÍA, GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>8</b>
1.1Algunas consideraciones sobre la comunicación como categoría psicológica y mecanismo fundamental de las relaciones humanas.....	8
1.1.1Comunicación verbal y no verbal .....	11
1.1.2- La gestión de la comunicación. Reflexiones sobre su conceptualización.....	13
1.1.3- La comunicación en las instituciones. Principales definiciones. ....	16
1.1.4- La comunicación institucional en Cuba. Retrospectiva y actualidad.....	20
1.2- Un acercamiento al fenómeno del liderazgo. ....	22
1.2.1- El liderazgo desde la psicología social.....	22
1.2.2 El liderazgo. Principales conceptualizaciones. ....	23
1.2.3- Características de los líderes. ....	26
1.2.4- Líderes y comunicación. Reflexiones sobre su relación. ....	28
1.3- Importancia de la Comunicación en el Liderazgo.....	34
1.3.1- El liderazgo en instituciones educativas .....	35
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....</b>	<b>38</b>
2.1.-Enfoque de Investigación.....	38
2.2.- Tipo de estudio. ....	39
2.3.- Selección de la muestra. ....	39
2.4.- Descripción de los métodos y las técnicas empleadas en la recogida de información .....	40
2.5.-Definición conceptual y operacionalización de la variable.....	41
2.6.-Procedimiento.....	42
2.7.- Consideraciones éticas. ....	45
2.8 Procesamiento de la información. ....	45
2.8.2.- Caracterización del liderazgo. ....	50
2.9 Generalizaciones encontradas.....	53

Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	63
Anexos.....	68



# Introducción

---

## **Introducción**

La comunicación es el principio básico de la organización social, constituyendo un requisito indispensable para las relaciones sociales. A su vez, es una condición necesaria para la existencia y el desarrollo del ser humano, constituyendo un reflejo de la necesidad objetiva de asociación y de cooperación mutua que experimentan estos.

Al hablar de comunicación (Lucci, 2007) la enuncia como categoría fundamental a partir de los trabajos de este acerca de las funciones psíquicas superiores, quien destacó como éstas no responden a la línea de la evolución biológica, sino que son el resultado de la asimilación de los productos de la cultura, lo que se da sólo a partir del contacto entre los seres humanos. En este sentido se hace necesario destacar también la idea vigotskiana acerca del origen interpsicológico de todo lo psíquico, es decir, como cada función psíquica y la personalidad en general se generan como procesos inter-psicológicos para luego interiorizarse. La persona es un ser en permanente relación, es fruto de esa relación; se relaciona permanentemente con el mundo que le rodea, con la naturaleza, con los demás seres humanos.

En el ámbito institucional es importante incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de comunicación, la cual permita elevar los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y logre el compromiso de estos en aras de elevar la calidad y eficiencia de esta. Para que estos propósitos sean logrados, es necesario que se gestione estratégicamente la comunicación, empleando adecuadamente cada una de sus variables, según los objetivos, misión y visión de la organización. A modo de conceptualizar el término “se le podría definir como la planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades”(Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García, y Alfonso-Robaina, 2012)

El problema acerca del estudio de la comunicación y la gestión comunicacional ha sido recurrente en el análisis de diferentes especialistas, que sustentan diferentes concepciones sobre esta importante categoría (Brito Mayea, 2014; Herranz de la Casa, 2007; Saladrigas Medina, Yang, y Torres Ponjuán, 2016; Vázquez Márquez, 2016; Vivo y Manuel, 2005).

En los últimos años la Gestión de la Comunicación (GC) ha alcanzado un elevado grado de complejidad (Brito Mayea, 2014). Investigaciones desarrolladas en España refieren trabajar la GC desde reseñas históricas referentes al tema, hasta la influencia e importancia de su utilización para el funcionamiento de organizaciones no lucrativas (Herranz de la Casa, 2007; Vázquez Márquez, 2016; Vivo y Manuel, 2005).

En Cuba, se comienza a estudiar con mayor profundidad a partir de 1990, aunque ya existían antecedentes de su práctica. Por su parte, investigaciones realizadas por (Brito Mayea, 2014) refieren la elaboración de una estrategia para gestionar la comunicación en el proceso de Extensión Universitaria de la Universidad de Sancti Spíritus, aunque se hace necesario destacar que el fenómeno de la Gestión de la Comunicación Institucional en el contexto cubano actual no deja de ser novedoso y encontrarse en continuo desarrollo.

En las universidades, la comunicación es imprescindible para materializar los procesos que constituyen su objeto social y formativo. Para llevar a cabo estos procesos y que se logren desempeñar exitosamente, los directivos o líderes formales, que guían los procesos en la institución desempeñan un papel muy importante.

(Fernández Montesinos, 2017), refiere que un liderazgo institucional efectivo es imprescindible para que la organización tenga un exitoso desempeño profesional, lo cual se logra garantizando la sinergia organizacional, la alineación entre sus diferentes partes, el eficaz trabajo de sus miembros, así como su efectividad.

Dirigir es la función gerencial que requiere unas aptitudes muy desarrolladas para las relaciones interpersonales. Los planes y las estructuras organizativas, aunque estén dotadas de personal, son eminentemente estáticas. Solo cobran vida mediante el dinamismo que les imprime la comunicación, la motivación y el liderazgo (Fernández Montesinos, 2017); constituyendo importantes elementos mediante las cuales los directivos intentan conseguir el mayor aprovechamiento de las cualidades y capacidades propias de la organización.

A pesar de los recursos y esfuerzos dedicados al mejoramiento de la gestión de la comunicación, las investigaciones desarrolladas sobre el tema, la preparación

sistemática y planificada de los cuadros, aun no se logra una adecuada gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” .

Sobre la base de las principales regularidades respecto al referido tema, se realiza esta investigación en cuyo centro se ha situado el problema científico redactado en los siguientes términos.

¿Qué características distinguen la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”?

**Objetivo general:**

Caracterizar la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.

**Objetivos específicos:**

1. Fundamentar los referentes teóricos que sustentan la comunicación como categoría, gestión de comunicación y el liderazgo institucional.
2. Identificar las particularidades de la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.
- 3 Determinar las generalidades de la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.

La investigación sobre la gestión de la comunicación en el liderazgo en esta población específica, posee importancia científica dado el valor teórico y metodológico que ofrece. Desde el punto de vista teórico la novedad radica en que la relación entre estas categorías ha sido relativamente poco estudiada en población de líderes universitarios en el contexto cubano actual. Resultan vastas las investigaciones encaminadas a relacionar aspectos de la gestión de la

comunicación, sin embargo, se evidencia la necesidad del estudio en poblaciones en el contexto educativo, específicamente en sus líderes formales.

Esta investigación se sustenta en el materialismo-dialéctico como método general, a partir de sus principios, leyes y categorías que orientan el proceso investigativo en todas sus etapas o fases. A partir de un estudio eminentemente cuantitativo, investigación se caracteriza por presentar un mínimo de interpretación y conceptualización. Este estudio, en particular, se centra en la descripción de un fenómeno relacionado con el comportamiento de la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, la memoria escrita está redactada de manera tal que permita a los lectores extraer sus propias conclusiones y generalizaciones a partir de los datos presentados.

Metodológicamente, la investigación estuvo sustentada en la aplicación de la observación, encuestas, entrevistas y revisión de documentos.

Desde el punto de vista práctico, se realiza la presentación de la información relevante sobre algunos aspectos de la gestión de la comunicación en el liderazgo en instituciones educativas, los que funcionan como complemento para posteriores investigaciones.

El informe investigativo se encuentra estructurado en dos capítulos. El primer capítulo, dirigido a la fundamentación teórica del problema investigativo, parte del abordaje de la gestión de la comunicación, haciendo énfasis en las principales concepciones teóricas. Se abordan cuestiones teóricas al respecto del liderazgo en instituciones educativas, que incluyen recientes investigaciones en este ámbito. Se relacionan todas estas variables con el liderazgo y se profundiza en el estado de esta temática en los profesores universitarios. En el segundo capítulo se describe la concepción metodológica de la investigación. Además se refleja el tipo de estudio y diseño empleado; la descripción de la selección de la muestra planteando los criterios utilizados para su conformación; la descripción conceptual y operacional de las variables de estudio, así como de las técnicas empleadas para su evaluación y análisis.

Se plantea también el procedimiento general seguido en el trascurso del estudio y los procedimientos éticos llevados a cabo. Se efectúa el análisis y discusión de los resultados, el análisis descriptivo de la muestra, la presentación de los resultados obtenidos, aportando finalmente las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

# Capítulo I

---

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA COMUNICACIÓN COMO CATEGORÍA, GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL.

#### 1.1 Algunas consideraciones sobre la comunicación como categoría psicológica y mecanismo fundamental de las relaciones humanas.

La comunicación constituye una categoría que está intrínsecamente ligada a la concepción de personalidad en la Psicología. La comunicación tiene un papel esencial en el desarrollo de la vida psíquica del sujeto, no solamente en la esfera motivacional y del desarrollo afectivo, sino de la personalidad como concepción integral.

Comunicar procede del latín *communicare*, que puede ser traducido como compartir, conectar o contagiar. Esto es una buena base para comprender la importancia del concepto en una organización. Sin embargo, pasar de la teoría a la práctica no siempre resulta sencillo (Galarza Torrez, García Aguilar, BallesterosTrujillo, Cuenca Caraguay y Lorenzo, 2017).

Las personas somos seres “sociales”, en constante interacción con los seres humanos. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información (Galarza Torrez et al., 2017).

Refiere Galarza Torrez et al., (2017) que la comunicación es de vital importancia para el desarrollo del individuo como ser social. A través de esta el ser humano es capaz de expresar, informar, participar, pedir, ayudar, recibir, avanzar, solucionar. Es por ello que las personas deben aprender a comunicarse de una manera efectiva y cuáles son las mejores técnicas para hacerlo, de forma que logre generar un mayor bienestar en su vida cotidiana.

Es importante lo que se expresa pero también cómo se expresa. Si aprendemos la mejor forma de hacerlo conseguiremos dos aspectos fundamentales en nuestro

bienestar individual: comunicar lo que queremos y no crear conflictos ni herir los sentimientos de otra persona (Galarza Torrez et al., 2017).

León Alvarado y Mejía Guailas ( 2010) refieren que la comunicación existe cuando cada interlocutor reconoce y legitima la condición de sujeto en los otros y en uno mismo; comparte y actualiza los códigos y procura poner en disposición la referencia de la que habla. Hablar a alguien de algo es realizar la doble operación de legitimización del interlocutor y del objeto en cuestión mediante una serie de ideas y vueltas entre las interpretaciones.

Por comunicación consideramos "...una categoría particular de las relaciones que existen en la realidad, precisamente las relaciones sujeto – sujeto Lomov (1989 ), citado por (Novoa Fernández, 2006). En la comunicación, se revelan no solo las acciones de uno u otro sujeto, o la influencia de un sujeto sobre otro, sino, además el proceso de interacción, en el cual se revelan la cooperación o no cooperación, el consentimiento o la contradicción no armónica, la identificación o el rechazo “ .

La comunicación es un proceso de interacción a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana (Chamorro Miranda, 2005).

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico (Acosta Alcivar, 2013).

Esta categoría es mucho más que un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. Es un proceso de relación y de conocimiento de perceptor, al cual implica en la respuesta, en un esfuerzo por lograr la empatía. Supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate y participación(Chamorro Miranda, 2005).

La comunicación es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información verbal y no verbal; se ejerce

una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes. Para afirmar que se establece comunicación es necesario que exista diálogo, el intercambio, la relación, de lo contrario estamos ante un proceso de información, no de una comunicación real (Balarezo Toro, 2014).

Según criterios de Cavallucci, (2017) la comunicación, es por definición, un intercambio, un flujo de mensajes entre receptor y un emisor, pero ocurre que este proceso continuo es interrumpido por una infinidad de elementos distorsionantes e interferencias distracciones, códigos errados, equivocada interpretación de una situación, entre otros.

En relación a estos escenarios, es inevitable que el mensaje que sale de una fuente sea alterado, confuso e incompleto como mínimo y es allí cuando el rol de la imagen se eleva a una función de complemento indispensable, por lo que estas fallas que caracterizan el proceso de comunicación se perfeccionan y definen (Cavallucci, 2017).

Toda comunicación tiene un nivel de contenido y uno de relación, por lo que, más allá de las palabras que utilizemos, existe un significado más profundo, que es el que nosotros damos a estas palabras y oraciones y que no necesariamente será interpretado del modo que queremos por el receptor del mensaje. Dicho de otra forma hay que adaptar los diferentes códigos a la persona, el código del mensaje es correcto si toma en cuenta la situación del receptor puesto que hay códigos culturales compartidos y no compartidos, además de una infinidad de diferencias asociadas a edad, género, nivel socio educativo, entre otras (Cavallucci, 2017).

Un gran desafío de la comunicación es el de la escucha activa, puesto que el intercambio diario de nuestra interacción con el entorno, no contempla mucho esta herramienta (Cavallucci, 2017).

Según Cavallucci (2017), comunicar es compartir significados con el intercambio de información, en esta definición el proceso queda definido por la tecnología de la información, así como por sus códigos culturales, protocolos de comunicación y alcance de la fuente.

Es evidente que la comunicación es un proceso de negociación por cuanto, ella en sí misma es un acto en el que se pretenden conjugar las necesidades de las

personas para alcanzar mutuos beneficios (Cavallucci, 2017). Es justamente en este punto donde negociar y comunicar encuentran su punto de comunión, debido que la negociación no es otra cosa que el arte de la comunicación en su máxima expresión.

El sociólogo (Ongallo, 2007) plantea desde el constructivismo social que la comunicación es realmente significativa para construir la realidad social. Por un lado, se debe tener en cuenta que la comunicación inmersa en las relaciones personales es la base de los consensos y al mismo tiempo se fijan las pautas de la convivencia y participación.

Casas Henao y Roca Martínez (2016) refuerzan la idea que la comunicación interna tiene como propósito la promoción de la participación de los empleados en sus instituciones. En este sentido la comunicación debe contribuir a las relaciones internas caracterizadas por el compromiso de los empleados, la promoción del sentido positivo de pertenencia, el desarrollo de su conciencia sobre el cambio del medio ambiente y el desarrollo de su comprensión de que la necesidad de que la organización evolucione en sus objetivos.

### **1.1.1 Comunicación verbal y no verbal**

El lenguaje no verbal es un campo de estudios multidisciplinarios en el que confluyen conocimientos en áreas muy diversas. Su interés radica en la importancia de los componentes no verbales a la hora de comunicar. Se destaca como usos más importantes: la expresión emocional, la trasmisión de actitudes interpersonales, la presentación a otros de la propia personalidad y el acompañamiento del habla con el fin de administrar las intervenciones, la retroalimentación, la atención, entre otras. (Blanco, 2013).

Estudiosos le imprimen valor a la sonrisa, la mirada, el movimiento de las cejas, la expresividad de la cara, la aprobación con la cabeza, tocarse a sí mismo, contacto físico con la otra persona, gesto de los brazos, apretura de la postura, relajación de la postura, movimiento del cuerpo y los pies, distancia interpersonal, orientación de la cara, variabilidad de la voz, volumen de la misma, interrupciones, solapamientos, pausas, respuestas indirectas, errores en el habla, ratio, tono, relajación de la voz y habilidad para la codificación. (Blanco, 2013).

Así mismo, se le asigna a la comunicación verbal una influencia en las reacciones emotivas cara a cara de tan solo un 7%, mientras que el por ciento restante se distribuye entre la gestualidad y la paralingüística, donde se puede emitir tanto en espacios públicos como en privados. ( Blanco, 2013).

El espacio público de retroalimentación es ese espacio de diálogo en el que la heterogeneidad es respetada y promovida. Ya que no todas las comunidades son heterogéneas, el espacio público se plantea como un lugar abierto a todos del que nadie puede ser excluido. En este espacio es posible la existencia de la multiplicidad, coexisten diferentes voces y trayectorias uno depende del otro y hay un constante proceso de relación mediante interacciones que nunca acaban de formarse ni de consolidarse porque siempre será un lugar que trata de aglutinar la diferencia que genera el conflicto. (González, 2015).

Méndez y Barozet, (2015) lo definen como un espacio de construcción de lo común. Además es un espacio de variedad social que lo hace un espacio de complejidad social. Es donde las organizaciones pueden hacerse visibles y presentarse frente a una mayor cantidad de personas.

El próximo concepto que se define es el de espacio privado, donde lo privado puede definirse en negativo a algo que no está abierto al público. Lo privado es restringido por el uso de ciertas personas. Es un término más claramente definible, ya que es donde ocurre reproducción social libre de control de fuerzas de afuera.

Sánchez Martínez, (2017) lo define como el que representa la vida íntima y es conocido y dominado por las personas que viven en ese espacio.

Como se puede apreciar, es un común denominador en la comunicación organizacional el empleo de los medios de comunicación que pueden ser muy peligrosos, o por lo menos poco efectivos. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser independientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

De aquí se desprende que si las tres áreas dependen de una sola cabeza reportando a la dirección general logran sus objetivos y serán útiles. Solo así

habrá congruencia en los programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de los recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional(Fernández Beltrán, 1997).

La comunicación es una categoría psicológica y un proceso o acto de negociación entre los sujetos, es un proceso de interacción que propicia influencias mutuas entre los que comunican, por cuanto en las instituciones u organismos este proceso no puede ser espontaneo, mecánico o lineal, debe ser el resultado de una adecuada gestión.

### **1.1.2- La gestión de la comunicación. Reflexiones sobre su conceptualización.**

Según la quinta edición de la guía del Project Management Book of Knowledge, (Institute., 2013) la gestión de comunicación incluye los procesos necesarios para asegurar la planificación, recogida, elaboración, archivo, control y monitorización adecuada y a tiempo de la información del proyecto. Los gerentes de proyectos dedican buena parte de su tiempo a comunicarse con los miembros del equipo y otras partes interesadas ya sean externas o internas del equipo. Las comunicaciones efectivas crean un puente entre las diversas partes interesadas que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales y diferentes niveles de experiencias, expectativas y que impactan o tienen influencia sobre la ejecución del proyecto o sus resultados.

Para Rodríguez y del Pino (2017), la gestión de la comunicación, es un término que se encuentra relacionada con la comunicación social aplicada a las organizaciones. El interés por conocer los procesos comunicativos y ofrecer ayuda para mejorar su eficacia son elementos que han estado dedicados desde los primeros estudios dedicados al fenómeno de la comunicación y en la actualidad son cuestiones que se continúan analizando de forma más especializada en diferentes áreas del campo académico de la comunicación.

Aunque menos resaltado en la literatura especializada, otro elemento que evidencia la importancia de la gestión de esta comunicación radica en su condición de proceso generados de flujos de sentidos (Saladrigas Medina et al., 2016), constructor de significados compartidos en contextos organizacionales concretos, a partir de la

interacción entre sus miembros (Queris-Rojas et al., 2012). Es decir se trata de procesos comunicativos con potencialidades para producir cambios culturales que deben ser estratégicamente conducidos, para beneficio de las personas y la sociedad.

En las últimas décadas el reconocimiento ha venido acompañado de la necesidad de potenciar en este proceso un enfoque participativo, con vistas a generar intercambio y aprendizaje mutuo (Rodríguez Cruz y del Pino Más, 2017) e impulsar la acción colectiva (Saladrigas Medina et al., 2016).

En cuanto a las definiciones de gestión de la comunicación se puede señalar, en primer lugar que la mayoría de las propuestas hacen referencia al entorno organizacional, en correspondencia con la relación que existe entre este concepto y la disciplina dedicada a la comunicación en las organizaciones.

(Becerra Molina, 2016) plantea que para algunos la gestión de comunicación es una forma especial de administrar, para otros es la conducción de todas las comunicaciones en el contexto de la organización y para terceros es lo mismo que relaciones públicas. Por otra parte, Núñez Guerrero, Rodríguez Monroy y Arancibia (2010), definen la gestión de comunicación como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.

Queris-Rojas et al., (2012), lo definen como la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas.

Por su parte Rodríguez Cruz y del Pino Más (2017) lo desarrollan como el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a vez es mediado.

Por otra parte Rodríguez Cruz y del Pino Más (2017) se refieren a la gestión de la comunicación como un proceso estratégico que determina de qué forma se organiza

y coordina la comunicación en una entidad. Un proceso que requiere niveles de análisis profundos y que si se realiza con rigor y enfoque holístico asegura que la comunicación sea estructurada e influye en actividades clave.

Acosta Alcivar (2013) la plantea la como la búsqueda de la integración de los procesos comunicativos en conjunto a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto empresarial.

Como se puede notar, aunque en menor medida, también se menciona que se trata de una actividad con capacidad para construir significados compartidos y generar implicación y participación en la entidad, cuestiones de mucha importancia en los tiempos actuales, cambiantes, competitivos y caracterizados por la diversidad. Donde el éxito de los proyectos muchas veces depende del esfuerzo colectivo y de la capacidad de un grupo para marcar la diferencia y llevar adelante un interés común.

Por otra parte, en la práctica es frecuente encontrar barreras que impiden una adecuada gestión de la comunicación, ya que los procesos de comunicación en algunas empresas e instituciones no se desarrollan de una manera ideal, pues es que encuentran obstáculos o resistencias en las personas que no permiten el flujo adecuado de la información. Según Acosta Alcivar (2013) estas barreras pueden ser:

**Barreras personales:** son aquellas emociones y sentimientos que tienen que ver con el individuo, pudiendo afectar la comunicación de la información:

**Barreras físicas:** son las interferencias del entorno en que se encuentra la persona. Por ejemplo cuando un ruido externo a las instalaciones, intervienen en el desarrollo normal de las actividades cotidianas.

**Barreras semánticas:** son las alteraciones de los gestos, señales o símbolos. Un ejemplo es cuando una persona manifiesta un gesto por malestar físico y un compañero de trabajo lo mal interpreta como falta de interés (Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016).

Fuenmayor, Gloria; Villasmil, (2008), refiere que las barreras en el proceso de la comunicación pueden ser:

La filtración: manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva: los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa: cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

Lenguaje: la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

### **1.1.3- La comunicación en las instituciones. Principales definiciones.**

De acuerdo a los criterios de (Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016), la comunicación institucional es el proceso por el medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Al estudiar los escritos de (Balarezo Toro, 2014) se puede apreciar que este autor hace referencia a diferentes formas de comunicación interna:

Comunicación descendiente: es cuando se dirige de los niveles superiores a los inferiores de la organización. La comunicación descendiente se utiliza para controlar las actividades de los colaboradores, su efectividad depende de lo amplia que sea el nivel jerárquico, si esta es de gran tamaño puede tener menos efectividad porque el mensaje puede llegar distorsionado, siempre y cuando no se utilice el canal adecuado.

Comunicación ascendiente: es cuando la comunicación se dirige desde los niveles bajos de la organización hacia los niveles superiores en muy pocas organizaciones es utilizada o valorada por estos. Si estas empresas tuvieran en cuenta este tipo de comunicación la dirección sabría lo que sucede en los niveles bajos para solucionar las inconformidades de los colaboradores.

Comunicación horizontal: es aquella que se genera entre los mismos niveles de la empresa, sirviendo de apoyo para el desarrollo de las diferentes tareas entre los colaboradores que estén en el mismo nivel.

Por su parte, Usandizaga y Ignacio (1997), amplía el concepto cuando refiere que es un elemento decisivo para lograr una mejor gestión general, una práctica democrática que contribuya a hacer efectivo el derecho a la información, las obligaciones adquiridas por la Administración y una proyección social que fomenta el conocimiento y la participación de la ciudadanía, elemento clave para llegar al acuerdo social. Además de incidir en un sector expansivo y estratégico, con efectos de locomotora sobre la sociedad y la organización.

(Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016) refieren que las funciones de la comunicación en las instituciones:

Función de producción: implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de innovación: una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la institución. La reacción que se provoca se determina por la novedad percibida por la unidad de adopción. Es un suceso muy raro, pero sin embargo sucede en todo momento.

Función de mantenimiento: esta función es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales con los demás miembros y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Algunos autores, como Balarezo Toro, (2014) quienes han investigado y desarrollado este campo de la comunicación, explican como todas las herramientas utilizadas en el desarrollo de las relaciones públicas de la empresa, la publicidad institucional

deben ser el resultado de una cuidada planificación, que parte de objetivos concretos que permitan la evaluación posterior de los resultados de la campaña.

Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, (2016), refiere que la comunicación institucional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, entre esta y los diferentes públicos que tienen su entorno. Según este autor la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Si bien no existe una guía estándar de medición y diagnóstico para evaluar las condiciones de las áreas, es claro que todos los aspectos de la gestión son susceptibles de ser medidos (Guzmán Arteaga y Pacheco Lora, 2014). Sin embargo los medios que se presentan a continuación se sugieren dada su calidad en la obtención de resultados contundentes que orienten la proposición de medidas correctiva. La entrevista que junto con el cuestionario son los dos métodos básicos para el diagnóstico, permiten recoger información que puede ser investigada en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de la organización. Ofrecen una oportunidad única para que el comunicador se familiarice con los miembros de la entidad.

Además el cuestionario permite recoger mayor cantidad de información en una muestra más amplia y de forma ágil. El análisis realizado a partir del cuestionario puede ser más rápido y el análisis de la comunicación que permite el análisis de la estructura y evalúa a su vez los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de mensajes difundidos (Guzmán Arteaga y Pacheco Lora, 2014).

Es importante la entrevista grupal que se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesita mayor discusión y análisis o en aspectos relacionados con cambios en la comunicación. Permite conseguir una perspectiva más objetiva de los problemas y cambios que se pueden realizar en el ámbito empresarial. También de relevancia para un correcto diagnóstico la observación directa que le brinda la oportunidad al analista familiarizarse con la vida organizacional, ambiente y prácticas comunicacionales en todos sus niveles. Sin

dejar de mencionar el análisis de las producciones comunicacionales que consiste en la recolección y análisis de las producciones comunicacionales (Guzmán Arteaga y Pacheco Lora, 2014).

De acuerdo a los criterios de (Bernal Tamayo, 2011), la comunicación organizacional apoya el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos, afianza, fomenta o cambia la cultura corporativa existente, satisface las necesidades de comunicación e información en un clima de confianza y motivación, contribuye a la formación de espacios de motivación, participación y opinión.

De esta forma entender la comunicación en las organizaciones implica conseguir la relevancia de esta dada su importancia y aporte en el contexto empresarial (Bernal Tamayo, 2011). Es por eso que un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación externa e interna de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder.

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto, por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y se produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel externo como interno (Gómez et al., 2011).

Para Trelles, citado por Brito Mayea (2014) es aquel proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructurada en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de forma directa sobre el comportamiento de sus miembros a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, usuarios o clientes y el entorno.

Esta definición apunta a identificarla como un proceso de interrelación que componen la institución, tanto las interrelaciones de ellas entre sí como las que realizan con el entorno externo. Otros enfoques la trabajan como un proceso de construcción de significados, de símbolos, de consenso en una empresa en integrar en una imagen global de la entidad e influir en su pensamiento y desarrollo y posicionamiento (Brito Mayea, 2014).

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actos internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia (Balarezo Toro, 2014).

#### **1.1.4- La comunicación institucional en Cuba. Retrospectiva y actualidad.**

En Cuba esta disciplina es relativamente nueva y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en la esfera de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50 (Brito Mayea, 2014)

En la actualidad se destaca un auge en estas investigaciones, tanto desde el punto de vista teórico como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene realizando en el país.

Sin embargo existen dificultades en el diagnóstico de este proceso y aunque se reconoce que las acciones de comunicación deben ser organizadas y dirigidas, estas son llevadas de forma dispersa, ocasional y marcadas por la subjetividad de su realizador, además existe una carencia de metodologías y procedimientos efectivos para la definición de fortalezas y debilidades para la comunicación. Por su parte, los directivos reconocen la importancia de su competencia, y pese a ello no existen instrumentos eficaces de medición de dicha competencia en el desempeño dentro de la organización.

En estudios realizados por (López Martínez y Rojas Arredondo, 2013), refiere que en todos los casos están realizando bien su rol, en tanto efectivamente estos lugares son legítimos para la emisión de mensajes para desarrollar labores

comunicativas. El problema está en la ausencia de una coordinación de estos mensajes, bajo una intencionalidad general, bajo una filosofía de trabajo común, bajo una estrategia, con lo cual cada uno se plantea intuitivamente lo que cree que es mejor para su organización, pues no existe un referente. Entonces matizan sus mensajes con valores que creen son los que deben primar, pero no necesarios, de acuerdo a la meta de la institución. Ello genera una entropía de mensajes que, lejos de propiciar los comportamientos previstos en cada una de las acciones de comunicación, desembarcaran en un fenómeno de desgaste comunicacional.

Para abordar este objeto se propuso un enfoque siguiendo las bases teóricas metodológicas propuestas por investigaciones desarrolladas por Trelles(2001) citadas en el artículo de (Rodríguez Cruz y del Pino Más, 2017) Sin embargo desde el punto de vista ingenieril se aplican otros elementos que permiten enriquecer y aplicar de forma efectiva el diagnóstico de la UNISS (Queris-Rojas et al., 2012).

También se asegura que las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones de mensajes que a partir del intercambio de objetos materiales(GOMEZ de la FUENTE, 2012).

Sin embargo la comunicación sigue siendo vista de forma vertical e interpretada como la simple trasmisión de información entre los trabajadores y directivos y no cabe duda de que debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial, lo que requiere una organización, una metodología y un procedimiento para hacerla efectiva. Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se explica que es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (López Martínez y Rojas Arredondo, 2013).

La comunicación organizacional se ha conocido desde el principio de estos estudios con denominaciones como organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno (Núñez Guerrero et al., 2010).. Las teorías que sustentan la comunicación organizacional son las mismas teorías organizacionales clásicas, humanísticas, sistémicas, contingentes neoclásicas como la Norma 3000, 3001 y 3002:2007, con relación a la comunicación

y el Decreto No. 281 del Perfeccionamiento Empresarial, donde se destacan las competencias en los directivos y la competencia para la comunicación como un aspecto indispensable en los estilos de dirección actuales(Queris-Rojas et al., 2012).

## **1.2- Un acercamiento al fenómeno del liderazgo.**

En el estudio de los grupos humanos es imprescindible tener en cuenta el líder y su papel en el impulso de tareas colectivas. El liderazgo actúa como mediatizador entre la organización y sus miembros en la consecución de las metas de ambos, comportándose como facilitador de la cooperación; por ende estas reflexiones abren las puertas para adentrarnos en una comprensión abarcadora del liderazgo como fenómeno y objeto de estudio de la investigación.

Desde hace mucho tiempo se viene forjando todo un cuerpo de conocimientos científicos sobre el liderazgo. Estas teorías pasan a formar parte del trasfondo cultural (Peris Pichastor, 1998), diluyéndose en el conjunto de significados que nutre a la persona en la elaboración de sus teorías sobre cualquier fenómeno social. Por ello en este capítulo a acercarnos al fenómeno del liderazgo elaborado científicamente.

### **1.2.1- El liderazgo desde la psicología social**

La psicología social estudia las situaciones sociales que afectan a las personas, todos los seres humanos son en cierto sentido todos son psicólogos sociales que emplean el mayor tiempo en relaciones con otras personas, siendo influidas por ellas, o influyéndolas, pasándolo bien, divirtiéndose o molestos por algo que les disgusta del otro.(Dorante, 2004)

La influencia social comprende casi toda la psicología social porque mediante ella podemos describir cada cambio en la persona. Frecuentemente estamos expuestos a ella de forma directa o identificable pero en ocasiones es menos reconocible por ser indirecta.(Dorante,2004)

La influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influye en la conducta de los demás. Está considerada más como un

cambio conductual que como uno de actitudes. Un cambio conductual implica una respuesta a la presión social. Las respuestas pueden ser:

La sumisión: cuando la persona se somete, acepta la influencia pero no implica un cambio genuino en su opinión privada.

La identificación: es cuando una persona admira a un grupo o persona y busca establecer una relación. Acepta en privado las nuevas normas y las conserva el tiempo que dure su admiración por el grupo o dicho sujeto.

La interiorización: cuando las nuevas normas de la opinión coinciden con el sistema de valores del individuo que recibe la influencia social. ( Dorante, 2004)

Por otro lado las normas funcionan como limitantes, sin embargo suelen ser mecanismos conservadores, que tienen como regla mantener el status dentro del grupo. Representan quienes las comparten lo ideal y no precisamente reflejan una conducta promedio observada.

Por tanto la influencia social cambia la conducta, mientras que el poder es la capacidad para producir el cambio. Según Dorante, (2004) existen seis bases sobre las que se deriva el poder: poder coercitivo, de recompensa, legítimo, de experto, referente y de información.

### **1.2.2 El liderazgo. Principales conceptualizaciones.**

Es que, a pesar de las discrepancias entre lo planteado por autores, existe unanimidad a la hora de reflejar el grupo como contexto en el que se desarrolla el fenómeno. Ciertamente parece impensable que pudiera darse la reciprocidad que dicho proceso conlleva en un contexto unipersonal. No obstante hay que mencionar que dicha reciprocidad es asimétrica pues conlleva ciertas dosis de poder que otorga diferencias a cada uno de los actores. Igualmente existe acuerdo en entender que los líderes son agentes de cambios cuyos actos afectan a otras personas más que los actos que los demás les afectan a ellos (Peris Pichastor, 1998).

Desde las primeras civilizaciones se estimó que el líder debía distinguirse por ciertos talentos, los cuales se definen con una educación media teniendo como resultado la sabiduría.

El estudio del liderazgo captó auge a fines del siglo XIX y principio del XX cuando fue estudiado a partir de teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, contribuyendo de manera notable a ampliar conocimientos en cuanto a las características, requisitos e importancia del liderazgo (Acosta Alcivar, 2013).

En una investigación realizada sobre el liderazgo López Martínez y Rojas Arredondo (2013), concluyeron que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinada por una situación específica.

En la actualidad existe un consenso generalizado que tanto el liderazgo como el comportamiento, se aprenden y que el líder debe fortalecer sus habilidades comunicativas y de dirección para perfeccionarlas.

El liderazgo se define como el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción de grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio el jefe tiene en derecho al mandar, pero no dispone de un derecho absoluto. Para mandar y obtener eficacia en el grupo es importante que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades u subordinados (Viveros, 2003).

Para Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, (2016) el liderazgo es una habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un nivel ético y comercial, haciendo esto, de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar pero al mismo tiempo de asegurarse que la gente adecuada está en los lugares adecuados y sobre todo fijar pautas muy elevadas.

El manual de liderazgo, 2015 lo define como una competencia que consiste en la capacidad de guiar al equipo estableciendo cuáles son los objetivos y resultados

esperado, implicándose en la mejora personal de las personas a su cargo, motivando a los demás para que se comprometan con los objetivos y trabajen conjuntamente por la consecución de los mismos asumiendo la responsabilidad del propio trabajo, esto es la capacidad para mejorar a las personas en un área, con entusiasmo y por propia voluntad.

Desde la psicología social, autores como Worchel (2000), lo definen desde su influencia que consiste en el ejercicio de poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Está considerada más como un cambio conductual que como una de actitudes.

Uno de los primeros estudios acerca del tema de los tipos de liderazgo los realizaron Lewin, Leppit, y White (1939) determinaron como tipologías de liderazgos: democráticos, autocráticos y anárquicos. El autocrático determino la política del grupo, dicta todos los pasos y técnicas para lograr los objetivos y se mantiene distante del grupo. El democrático permite que el grupo determine la política, ofrecen sugerencias para que los miembros elijan y es objetivo en elogios y críticas.

Sin embargo el anárquico ofrece una atmósfera libre.

Basados en (Orozco Ramírez y Mahecha Olaya, 2016) hay cuatro estilos de liderazgo:

Estilo indiferente este consiste en que los niveles superiores son muy permisivos con sus colaboradores además se enfoca en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar. Este líder toma decisiones pocas estructuradas.

Estilo tecnicista: se basa en que los niveles superiores son autócratas, además se basa en la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar. Este líder toma decisiones pocas estructuradas.

Estilo sociable: este estilo consiste en que los niveles superiores son participativos, además hay poco interés la planificación de los objetivos, normas, procedimientos y actividades que se deben realizar. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores.

Estilo sinérgico: este estilo se basa en que los miembros de la organización son altamente participativos enfocados al trabajo en equipo. Los niveles superiores se preocupan por la planeación estratégica de la organización. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta la opinión de los niveles superiores y de los colaboradores.

El liderazgo constituye el soporte esencial de organizaciones que carecen de una adecuada planeación, a pesar de los problemas que presente mediante un liderazgo positivo, estas organizaciones se mantienen.

La bibliografía consultada ilustra diferentes tipos de liderazgo: líder carismático: caracterizado por el entusiasmo, estimula constantemente al grupo, líder emprendedor: adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Este tipo de líder implanta directrices definidas a sus subordinados, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les atañen, líder liberal: delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, líder proactivo: promueve el potencial del desarrollo de las personas, se preocupa por su crecimiento personal, líder tradicional: basa su accionar en modelos tradicionales de la administración, no permite el crecimiento del grupo, líder legítimo: adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, líder autócrata: asume toda la responsabilidad de las decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, líder audaz: se relaciona con muchas instituciones y personas, es persuasivo y crítico.

### **1.2.3- Características de los líderes.**

Según Perlman y Cozby (1985) líder es aquel miembro que puede representar los valores compartidos del grupo y que pueda facilitar mejor la coordinación de los miembros.

Afortunadamente los psicólogos han estudiado como son percibido los líderes. Un líder tiene tres características importantes: fortaleza, actividad y bondad. El presidente ideal es aquel que es admirado por ser competente y digno de confianza (Dorante, 2004).

Es así que se plantea que los verdaderos líderes se sienten responsables de sus grupos, incluso si su posición no les exige que lo hagan; utilizan el poder legítimo,

experto y coercitivo para conseguir que se hagan las cosas; los líderes emocionales se valen del poder de referencia y de recompensa y trabajan con las actitudes (Dorante,2004).

Kets de vries(2004), psicoanalista en ejercicio ha escrito más de 20 libros sobre la psicología de los líderes y las organizaciones y ha realizado investigaciones para describir el perfil psicológico de los mismos para lograr un liderazgo eficaz, asegura que la inteligencia emocional, el conocimiento de uno mismo y una vida personal plena son la clave para lograr el liderazgo saludable.

Para el la inteligencia emocional implica mucho más que ser introspectivo, implica lo que se llama osito de peluche porque la gente se siente cómoda y quiere estar cerca de él. Sabe individualizar a las personas, motivarse a sí mismo y a los demás. Implica desarrollar el lado derecho del cerebro que es el responsable de los procesos intuitivos.

Prentice (2004), afirma que lo que hace a los líderes exitosos son dos lecciones básicas: los seres humanos son complejos y distintos y no solo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño del asno. Los seres humanos responden también a la ambición, al amor por el bien y a muchas otras dimensiones y formas de pensar. La fuerza de estos intereses y formas de pensar no son iguales para cada subordinado, ni tampoco el grado en que puedan ser satisfechos por el trabajo.

Como conclusión los líderes más efectivos tienen algo en común y crucial, poseen un alto grado de inteligencia emocional. Con ello no sugiere que el con el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas sean intrascendentes por el contrario son importantes pero como capacidades de principio constituyen los requisitos para el acceso a acciones positivas. (Dorante, 2004).

Por su parte, Hogg (1966) en su Teoría de la identidad social sobre la eficacia del liderazgo plantea que cuando la satisfacción e importancia es mucha los miembros del grupo están más confiados de que el líder es eficaz si se acerca al prototipo del grupo. En contraste cuando la importancia es escasa los miembros están más satisfechos con el líder que se ajusta al esquema estereotipado del líder.

Para concluir con esta teoría es que en la medida que el grupo sea importante para el individuo, la identidad del grupo es importante para anticipar la eficacia del líder, pues se quiere que como líder a quien represente como identidad social del grupo. (Hogg, 1966)

#### **1.2.4- Líderes y comunicación. Reflexiones sobre su relación.**

En la actualidad el liderazgo y la comunicación se han convertido en aspectos imperativos en las organizaciones, estos elementos son fundamentales y diferenciadores para una empresa que sea competitiva en el mercado y sostenible, sin dejar atrás el recurso humano, porque ellos son el pilar de las empresas

La comunicación y los estilos de liderazgo van de la mano, cuando una empresa cuenta con buenos líderes que transmiten adecuadamente al personal, estos pueden asimilarla de manera clara y precisa para poder ejecutar los procedimientos establecidos oportunamente facilitando el trabajo en equipo y generando óptimos resultados e incrementado la productividad (Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016).

De acuerdo a Orozco Toro y Ferré Pavia (2013) los procesos comunicativos al interior de cualquier organización revisten alta importancia en el desarrollo de la misma. Como se enuncia anteriormente, estos procesos deben ser guiados por líderes para generar en los colaboradores mayor motivación e identificación con los objetivos estratégicos para obtener mayor rendimiento.

Para Chamorro Miranda (2005), los líderes informales son personas que nos encontramos, tanto a nivel laboral como personal, familiar o en el grupo de amistades, son personas que no tiene ni el cargo, ni la responsabilidad, ni ejercen de responsabilidades, por lo tanto, no son los que dirigen ni toman decisiones de forma directa. Normalmente, tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen un notable poder en la organización.

El líder puede estar alrededor nuestro, podemos ser cualquiera de nosotros, pero es bien cierto que el liderazgo apoya, fomenta el espíritu de equipo, manteniéndose unidos en una organización dentro la formalidad y la informalidad de las acciones que pueden ocurrir (Chamorro Miranda, 2005). Agrega además que, el liderazgo complementa la dirección, no la sustituye.

Podríamos decir que es obvio que la organización, mando, control y planificación, son las tareas de dirección, pero para que desarrollemos una visión del futuro, misión, estrategias, nos hace falta motivación, carisma, originalidad, dinamismo, creatividad, en fin, competencias que vamos adquiriendo a base de experiencia. Hace falta que tengamos el realismo de lo que sucede a nuestro alrededor y que desprendamos sinceridad y la transparencia frente a los demás (Chamorro Miranda, 2005)

Viveros, (2003) por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos. Pero cuando se trata de preparar personas para cargos ejecutivos, tales empresas hacen caso omiso, y con razón de la reciente literatura en que se dice que las personas no pueden dirigir y además liderar.

El líder formal es la persona a quien se le dá el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Está investido de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas. En gran medida realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional y es reconocido rápidamente por sus títulos, su status y la manera como es tratado por los colaboradores.

También Rodríguez, (2018) lo define como la forma de dirigir un equipo en que la persona responsable del mismo es designada de forma oficial. Se dá en todas aquellas situaciones en las que un individuo tiene una posición de poder dentro de un grupo. Un líder formal puede adoptar cualquier tipo de liderazgo para llevar a cabo su labor. La única característica necesaria para considerar que un dirigente entra dentro de esta categoría es que su posición de poder no haya surgido de forma espontánea.

El líder informal se define como aquel que ejerce influencia sobre otros miembros del grupo o equipo de trabajo, en la mayoría de los casos, no son reconocidos por la estructura formal de poder, tampoco reciben una compensación o beneficio extra, ni poseen una injerencia formal para despedir o contratar personal. Son individuos,

que sin el título, fungen como defensores de la organización y elevan su contribución y la de los demás a través de la influencia, el conocimiento, el expertise y la generación de relaciones, actuando generalmente por debajo del agua como facilitadores y motivadores (Garay Madariaga, 2010).

Tendemos a creer que los líderes son los que se encuentran en la alta dirección, pero el liderazgo no solo implica una posición jerárquica. Este tiene que ver con la capacidad para dar forma al futuro y sostener procesos de cambio e implica la capacidad de mantener una tensión creativa. Es por eso que los líderes se encuentran en todos los sectores de las organizaciones: muchas personas cuentan con la capacidad de mantener una tensión creativa (Blunda y Lioni, 2014)..

En la actualidad las competencias de liderazgo hoy se centran en tres aspectos: la capacidad para vincularse hábilmente con las diferentes personas que necesitan conducción, estímulos y motivación; la capacidad para influir en los aspectos que hacen a la operación de las empresas, incluyendo procesos de producción, sistemas de comunicación y estructuras organizativas; y la capacidad para el aprendizaje continuo (Blunda y Lioni, 2014).

Así el liderazgo feliz podría representarse como una estrella, que tiene dos brazos que interactúan, el comportamiento y la imagen, dos patas sobre las que se sostienen, la escucha activa y la empatía. En la parte alta se ubica el líquido transmisor, el lubricante que permite que todos estos componentes interactúen: la interacción, con este término se quiere hacer referencia a la necesidad de asumir plena conciencia de todos los procesos que caracterizan la comunicación humana desde el análisis introspectivo con el fin de identificar nuestros puntos de quiebre hasta las interacciones que realizamos en cualquier procesos negociador (Cavallucci, 2017).

Una buena comunicación implica saber escuchar al otro. Si entiendes sus necesidades entenderás sus intereses y podrá negociar cualquier cosa y, finalmente si eres un buen negociador, también serás un gran líder (Cavallucci, 2017).

Por su lado el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen guiar y dirigir hacia el cumplimiento de un objetivo.

De igual modo el liderazgo implica la capacidad de influir para que el grupo ejecute las acciones necesarias para el cumplimiento de este objetivo.

Así el poder es un inspirador que fija un rumbo hacia el futuro, motiva la dedicación individual, suscita compromisos en los seguidores y tiene capacidad organizacional.

Sobre este trasfondo es evidente que el líder es un comunicador que sabrá escuchar para aprender del otro y sintonizarse sobre sus necesidades y prioridades lo que le permitirá tomar decisiones acertadas: el líder practica la escucha activa porque esta poderosa herramienta es justamente la puerta que permite el acceso al otro, a su mundo e intereses. A parte sabe que escuchar es mucho más útil que hablar, en la medida que el feedback generado desencadenara automáticamente otros procesos fructíferos de comunicación y atención recíproca lo que finalmente generaran un clima de confianza que asentara las bases de relaciones y acuerdos más duraderos en largo plazo (Cavallucci, 2017).

La comunicación es el eje fundamental de las instituciones educativas, y por supuesto, es la entraña misma de la organización. Nuevas demandas sociales y educativas han modificado sustancialmente los procesos comunicativos. Una respuesta creativa a estas múltiples demandas requiere de un liderazgo transformador en nuestras organizaciones. Sabemos que en las instituciones educativas sometidas a cambios acelerados una de las diferencias entre el éxito y el fracaso es la calidad de dirección y liderazgo. Transitar de un liderazgo burocrático a otro pedagógico, distribuido y estratégico es un proceso complejo (Calatayud Salom, 2013)

El liderazgo es una cualidad innata y de gran relevancia para las organizaciones debido a la utilidad que esta tiene para el desarrollo institucional, cuanto una organización cuenta con un líder positivo y auténtico, esta crece y avanza se mejoran las relaciones humanas, y por ende, se favorece la organización (Calatayud Salom, 2013)

El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Para Chiavenato el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o más objetivos específicos.

Para Acosta Alcivar, (2013) el liderazgo es el ejercicio manifiesto de acciones que ejerce el líder, es la capacidad para guiar a través del convencimiento y la persuasión, el líder posee características específicas como el carisma, aptitudes, valores, aspectos intrínsecos de su personalidad.

Por tanto el liderazgo constituye un proceso de influencia en las personas para estimular y facilitar alcanzar las metas deseadas. La administración del líder consiste en el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de esta área para alcanzar las metas (Acosta Alcivar, 2013)

En la literatura consultada se han constatado diferentes teorías sobre el liderazgo, las cuales desde enfoques relativamente dispares abordan el tema ofreciendo sus criterios, postulados y puntos de vista.

Teoría de la pista : meta de Robert House propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo. Recompénsalos por su alto desempeño y el logro de las metas con los beneficios que se quiere. Aclararle los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría dice que los líderes deben tener estos cuatro comportamientos para motivar a los empleados: comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas para hacerlas (Roberto y Rivera, n.d.) Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes. Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones. Comportamientos orientado al desempeño: motiva a dar sus máximos esfuerzos (Roberto y Rivera, n.d.).

La Teoría X y sus condiciones: el sociólogo Douglas McGregor, postuló dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la empresa por una parte la denominada X donde supone que a una persona X promedio no le gusta su trabajo y por consiguiente trata de evitarlo. (Chamorro Miranda, 2005)

Esto seguido a que las personas tratan de buscar un beneficio económico y no ambicionan ni aspiran nada más y se conforman con seguir ordenes de sus superiores. La vanidad de mediocridad de personas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la motivación y supervisión.

Las condiciones de la Teoría X son: el ser humano odia y le resulta poca atractiva la idea de trabajar aborrece las responsabilidades y trata de evitarlo a como dé lugar. Por este hecho se tiene muchas veces que prácticamente obligar a los trabajadores para que rindan y sean productivos, en base a castigos, amenazas o cualquier tipo de presión que se le pueda aplicar para que realice las actividades que se le fueron asignadas. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su necesidad económica.

La Teoría Y, y sus condiciones: los dirigentes de la teoría Y persiguen que sus trabajadores realicen su trabajo y se sientan satisfechos con sus logros hasta el momento, obteniendo así un deseo de seguir superándose y para realizar todos sus objetivos institucionales y personales, siendo así, las empresas deben apoyar las aptitudes, habilidades y capacidades de los empleados para seguir persiguiendo estos resultados, incluso superarlos. Las condiciones de esta teoría son: al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El alto grado de desarrollar la capacidad de imaginación y la capacidad de crear son característicos de la mayoría de la población. Estas capacidades actualmente son pocas explotadas, ya que los gerentes no saben encausar las posibilidades y capacidades que le permitan desarrollar el total del potencial del trabajador.

Y terminamos con la Teoría de la contingencia: se refiere a alguna situación que se pueda presentar o no en determinado momento. Esto solo puede conocerse a

través de la experiencia de la información empírica. Así marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración y es que no hay una verdad absoluta sino que todo depende del enfoque con que se vea y se analice la organización (Roberto y Rivera, n.d.)

### **1.3- Importancia de la Comunicación en el Liderazgo**

“Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad etc.

Cuando hablamos de “Sin comunicación no puede haber liderazgo” ¿A qué nos referimos? Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo. (Fernández Beltrán, 1997).

La motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. Cabe destacar que un elemento esencial que todo líder debe poseer para comunicar efectivamente, es saber escuchar a los demás, ya sea a los miembros del equipo, a los clientes internos y externos, a las necesidades de los directivos entre otros. Recibir retroalimentación clara y concisa es importante, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades. Es que, cada miembro de un equipo de trabajo posee unas funciones específicas donde la comunicación debe de ser efectiva de ambas partes, tanto entre los miembros del equipo, así como entre los miembros y el líder de equipo.

¿Qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva? Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación. Los índices de motivación disminuyen entre los miembros del equipo, influye en que los seguidores decidan seguir o no al líder, crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, siendo su esfuerzo

dirigido a otras actividades. Adicional a esto puede ocasionar frustraciones en los miembros del equipo, problemas y conflictos a la hora de las negociaciones.

En conclusión “Sin comunicación, no puede haber liderazgo”, la comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización (Fernández Beltrán, 1997).

### **1.3.1- El liderazgo en instituciones educativas**

El aprendizaje de los escolares ocurre en el aula. En consecuencia, declaramos, que son docentes, profesores o maestros aquellos profesionales competentes en crear situaciones en las que ocurre el aprendizaje escolar. La sociedad los remunera por disponer y utilizar esa competencia (Fernando Gaspar, 2006).

La responsabilidad del aprendizaje es un asunto primordial entre los profesores. Los docentes desde el momento que reciben una remuneración, se comprometen a que los niños, niñas, jóvenes o adultos aprendan bajo su responsabilidad.

Cuando los docentes señalan: estos niños no aprenden porque...está reconociendo su propia incapacidad como docente y es que dispone de un arsenal profesional necesario para hacer que todos sus alumnos aprendan. La educación se basa en esta premisa. Los niños, jóvenes o adultos asisten a un lugar donde personas calificadas los acercaran al aprendizaje. Además los padres de la familia inscriben a sus hijos asumiendo que los profesores harán su labor. Las autoridades, directivos confían en los conocimientos y habilidades de los maestros (Fernando Gaspar, 2006).

El papel que juegan los profesores es fundamental. Ellos son depositarios del conocimiento en la sociedad. Sin apelar a una suerte de apostolado, ni sacrificio, los docentes cumplen un sentido específico e importante en la colectividad. Ellos son encargados de transformarse en un referente para sus alumnos.

Es preciso reconocer que hay situaciones que dificultan el aprendizaje. Estas situaciones tienen diversos orígenes, ocurren pocos instantes antes que el alumno ingrese al aula, pero sus efectos persisten (Fernando, A., 2006).

En las escuelas consideradas eficaces que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan no por solo gestores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza, así mismo los estudios destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director: calidad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar, el apoyo al profesorado en el ámbito escolar, la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza, el conocimiento de la enseñanza de calidad y el trabajo activo en conjunto al profesorado ; la supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

Estos resultados motivan a una serie de investigaciones que permiten identificar la diversidad de estilos de liderazgo, entre ellos el transformacional que es considerado como el más adecuado para los contextos educativos. Este estilo contribuye a crear una nueva cultura escolar mediante la clarificación de la visión de la escuela, la comunicación pública de la visión y misión del centro, el empleo de símbolos y rituales para expresar el valor de la cultura y compartir el poder y la responsabilidad con los demás.

Además este estilo posibilita los procesos de participación y colaboración que implican al profesorado en la consecución de las metas de la escuela, motivándolos a hacer más de lo que se espera de ellos. Los efectos de este liderazgo se logran por la utilización del carisma, por el poder de la inspiración, por la consideración individual y la estimulación intelectual.

Las diversas investigaciones en el contexto educativo han estado orientadas a establecer una tipología de liderazgo y han señalado una serie de características que han identificado en los directores/as, así mismo los estudios han enfatizado en los efectos que tienen los diversos estilos de liderazgo en la eficacia de la escuela, mas no en los factores que puedan definir en la definición de un determinado estilo

de liderazgo como son las diferencias en el tamaño de la escuela que pueden llegar a influir en la naturaleza y carácter del liderazgo (Chamorro Miranda, 2005).

# Capítulo II

---

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se aborda el enfoque metodológico de la investigación, así como el tipo de estudio descriptivo.

### **2.1.-Enfoque de Investigación.**

En el presente estudio se asume el enfoque cuantitativo de investigación que es secuencial y probatorio, donde cada etapa parece que precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. (Hernández-Sampieri, 2014).

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández-Sampieri, 2014).

Según Hernández-Sampieri la investigación cuantitativa ofrece la oportunidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y magnitudes de estos. Asimismo, brinda la gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Los estudios cuantitativos ofrecen la oportunidad de que los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o toma de decisiones (Hernández-Sampieri, 2014).

## **2.2.- Tipo de estudio.**

Para la presente investigación se trazó un diseño metodológico no experimental de tipo descriptivo transversal, que permitió definir una muestra no probabilística e intencional. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El estudio descriptivo busca especificar las propiedades características, y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a un fenómeno. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se refieren, este es su objetivo, no indicar como se relacionan ellos (Hernández-Sampieri, 2014).

## **2.3.- Selección de la muestra.**

La unidad de análisis de la presente investigación son los líderes formales. La población está compuesta por todos los líderes formales de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

La selección de la muestra se realizó mediante el muestreo intencional no probabilístico, donde la elección no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014). La muestra comprende los líderes formales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí”.

Criterios de inclusión:

- Voluntariedad a participar en la investigación.
- Líderes que conforman el claustro de la Facultad de Humanidades en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí”, durante el curso 2018-2019.

Criterios de exclusión:

- Que el líder no se encuentre en activo prestando servicio en el periodo que corresponde al estudio.

Criterios de salida:

- Abandonar voluntariamente la investigación.
- Sesiones incompletas.
- Abandonar el liderazgo durante el curso de la investigación.

La muestra quedó conformada por 11 líderes, 10 del género femenino y uno masculino, que laboran en la Facultad de Humanidades en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, en el curso 2018-2019. A pesar de que la muestra no representa representatividad, se considera el 100% de los líderes.

## **2.4.- Descripción de los métodos y las técnicas empleadas en la recogida de información**

### **Métodos empleados**

#### **Inductivo – deductivo**

Cumple una función epistemológica. Permite estudiar las características del objeto de estudio que no son observables directamente, facilita la construcción de modelos e hipótesis de investigación y crea las condiciones para ir mas allá de las características fenomenológicas y superficiales de la realidad, contribuyendo al desarrollo de las teorías científicas.

#### **Técnicas empleadas**

##### **Observación**

Permite evaluar el comportamiento asociado a la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo en la Facultad de Humanidades en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

##### **Entrevista estructurada**

La entrevista estructurada (Anexo 2) permite al entrevistador la realización de su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta, ( el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). (Hernández-Sampieri et al., 2014). El propósito de la entrevista estructurada es obtener información sobre los datos generales de los líderes así como aspectos de interés para la investigación. Se aplica en la primera sesión de trabajo con los líderes para obtener los datos generales de cada participante.

##### **Revisión de documentos**

Revisión de documentos (anexo 3 ): se trabaja con la estrategia de gestión de comunicación de la Facultad de Humanidades, con el objetivo de caracterizar la gestión de la comunicación en la Facultad de Humanidades.

Los indicadores que guiaron el análisis de contenido fueron: la organización del proceso de gestión de la comunicación en la UNISS según sus indicadores, las resoluciones que dictaminan su gestión y la situación actual.

### **Encuesta**

La encuesta (Anexo 4) permite acopiar información mediante preguntas de intereses, opiniones, necesidades, intereses y actitudes de una representación de líderes de la Facultad de Humanidades acerca del proceso de gestión de la comunicación.

## **2.5.-Definición conceptual y operacionalización de la variable.**

Se tuvieron en cuenta una serie de variables, estableciéndose tanto la delimitación conceptual de estas (para el manejo teórico) así como su operacionalización para su medición y tratamiento metodológico.

Conceptualmente las variables quedaron definidas de la siguiente manera:

**Gestión de la comunicación:** actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados en la que, partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan los resultados. (Saladrigas, 2002)

**Liderazgo:** habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un nivel ético y comercial, haciendo esto, de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar, pero al mismo tiempo de asegurarse que la gente adecuada esta en los lugares adecuados y sobre todo fijar pautas muy elevadas. (Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016)

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

Variable	Medidas	Instrumentos	Forma de Medición
Gestión de la comunicación	Actividad deliberada, consciente, en la que partiendo de concepciones claras, desde la teoría se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas, se controle su ejecución y se midan resultados.	Encuesta, entrevistas y revisión de documentos	Componentes de la gestión de la comunicación. - Estructura del área de comunicación. Establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación. Canales de información establecidos. Flujos de comunicación previstos y ejecutados. Espacios de retroalimentación existentes. Mensajes emitidos en el proceso de comunicación
Liderazgo	habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas , estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un nivel ético y comercial.	Observación y encuesta.	liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Ideología directiva</li> <li>• Características de los directivos</li> <li>• Atención al trabajador</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.6.-Procedimiento.

La investigación se llevó a cabo en un período de tiempo de 6 meses, entre enero y junio del curso 2018-2019. La misma se estructuró en cuatro etapas. En la primera etapa se realizó la recopilación bibliográfica y profundización del estado del arte en el tema seleccionado. En la segunda etapa se seleccionaron las técnicas para la

recogida de la información, se establecieron los criterios para la selección de la población y la muestra, y se elaboró la base de datos. La tercera etapa se encaminó a la aplicación de las herramientas para la exploración de los procesos objeto de estudio. En la cuarta etapa se llevó a cabo el análisis de los datos recopilados y se confeccionó el informe final de la investigación.

### **Primera etapa: Concepción de la investigación**

Objetivo: Efectuar una revisión bibliográfica relacionada con el tema de investigación.

La primera etapa del proceso investigativo estuvo dirigida a profundizar en el tema que se desea investigar. Algunos de los elementos que se analizaron fueron las razones por las que se eligió este tópico de investigación, las coordenadas de pensamiento desde las que se deseaba afrontar la realidad a estudiar, así como fuentes de procedencia del tema de interés, quedando delimitado el paradigma a asumir.

Durante esta fase se planteó la idea inicial de investigación. Posteriormente se realizó la búsqueda de la mayor cantidad posible de información actualizada sobre el tema de investigación en bibliografía especializada. Además se exploró sobre los antecedentes de la temática a abordar con el objetivo de conocer que se ha hecho respecto al tema y de justificar la novedad del mismo. La profundización en el estado del arte del tema de investigación favoreció a la estructuración de la idea a investigar con mayor claridad y formalidad. Además benefició la orientación metodológica de dicha investigación.

### **Segunda etapa: Concepción metodológica de la investigación**

Objetivo: Establecer el diseño metodológico de la investigación

La segunda etapa de la investigación estuvo dirigida a concretar los procedimientos para el desarrollo de la misma. Se establecieron los contactos y permisos necesarios para llevar a cabo la investigación. Se colegiaron con la decana de la facultad, los profesores del departamento, sobre los locales y horarios de trabajo. Así como los aspectos éticos a tener en cuenta durante el estudio.

En dicha etapa se colegiaron las herramientas a emplear para la recogida de la información. Las técnicas seleccionadas fueron la entrevista estructurada, la revisión de documentos y la encuesta. Se eligió, además, la selección de la población y se establecieron los criterios para la selección de la muestra, recurriendo al muestreo no probabilístico.

La ventaja de una muestra no probabilística, desde el enfoque cuantitativo, es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández-Sampieri et al., 2014).

### **Tercera etapa: Recogida de la información**

Objetivo: Realizar la recogida de la información.

La tercera etapa estuvo dirigida fundamentalmente al trabajo de campo, la cual estuvo conformada por tres sesiones, se inició la misma con la obtención del consentimiento informado de los sujetos que formarían parte de la muestra de la investigación, precisándose los aspectos éticos a tener en cuenta durante la investigación y explicándose los objetivos de la misma. Se desarrollaron dos sesiones de trabajo para la aplicación de las técnicas seleccionadas, contándose con las condiciones necesarias.

La primera sesión estuvo dirigida a la aplicación de la entrevista estructurada, para la obtención de los datos generales de cada participante, esta tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente. La segunda sesión fue encaminada a la aplicación de la encuesta. Las evaluaciones se realizaron en locales con condiciones favorables de iluminación y temperatura, garantizando en todo momento la privacidad para evitar las interrupciones durante las sesiones. Se aclararon las dudas previamente a la ejecución de las pruebas y nunca durante el desarrollo de estas. Todo este proceso se acompañó de la observación, para así corroborar la información obtenida. Al concluir la tercera sesión se le agradeció verbalmente a cada líder por acceder a participar en el estudio.

### **Cuarta etapa: generalizaciones del estudio y presentación del informe final.**

Objetivo: Procesar la información recibida en forma de datos.

En esta última etapa se procedió al análisis detallado de los datos obtenidos en aras de dar respuesta a los objetivos trazados al inicio de la investigación, información que fue recogida en una base de datos, facilitándose el procesamiento de la información. Dicho procesamiento fue realizado mediante el procesador estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22.0.

Según Bausela, E., (2005), este procesador estadístico es un instrumento de análisis cuantitativo de datos presenta posibilidades básicas e importantes. es el más utilizado en investigaciones aplicadas a las Ciencias sociales, se destaca su utilidad, fácil manejo y comprensión, no obstante, su uso se ve supeditado, condicionado por una licencia, lo cual en ocasiones dificulta y entorpece poder sacar su máximo rendimiento. Está dirigido a alumnado que cursa materias relacionadas con la investigación educativa, en titulaciones como educación especial.

Los datos obtenidos se analizaron a partir de la estadística descriptiva. Para ello se utilizaron Tablas de Contingencia, Análisis de Frecuencia y la Medias de puntuaciones del grupo estudiado.

Los resultados se reflejaron a través de tablas, describiéndolos y contrastándolos con investigaciones precedentes en este campo. Posterior a ello se procedió a la confección del informe final.

## **2.7.- Consideraciones éticas.**

Durante la investigación se respetó en todo momento, el anonimato de los participantes, contando siempre con el consentimiento informado, garantizando la confidencialidad de las respuestas, así como el uso de la información brindada solo con fines científicos. Con este documento se le informa a los sujetos los objetivos de la investigación, además de brindarle información, contactos necesarios para comprobar la veracidad del desarrollo del estudio y las pruebas aplicadas.

## **2.8 Procesamiento de la información.**

Una vez evaluadas las variables implicadas en la investigación, se procedió al análisis de los datos obtenidos. Para ello se empleó el procesador estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22.0 para Windows. Los

datos obtenidos se analizaron a partir de la estadística descriptiva, específicamente con análisis de frecuencia.

Los resultados se reflejaron a través de tablas y figuras, describiéndolos y contrastándolos con investigaciones precedentes en este campo. Finalmente se elaboró el informe final de la investigación con el fin de divulgar los resultados obtenidos.

### **2.8.1 Caracterización de la gestión de comunicación**

Para el análisis de la gestión de la comunicación (GC), a través de la encuesta se analizaron otros indicadores como la percepción acerca del objeto social, la misión, la futura evolución, el sentido de la comunicación, sus vías, los tipos de mensaje emitidos y el compromiso con la Facultad de Humanidades. Además de las relaciones interpersonales, la motivación, la satisfacción laboral, imagen presente de la facultad y su relación con las expectativas, los problemas de comunicación y algunas tristezas y frustraciones. También la existencia de oportunidades de superación y el condicionamiento para publicar en revistas

En el análisis de la encuesta en la cual se aprecia que en cuanto al conocimiento sobre el objeto y la misión el 100% de la muestra la conoce, sabe además, que está conectada y planificada a partir de la existente en la de la Universidad. También conocen que su formulación es participativa, es planificada para un determinado período y se controla su ejecución. Atendiendo a la futura evolución de la variable estudiada, los líderes tienen la percepción de que mejorará para un 45.5% y para un 54.5% de que se mantendrá igual. Además las vías de comunicación predominantes son las formales para un 54.5% y el contenido de los mensajes que priman son de felicitación y reconocimiento por la labor desempeñada, representado por un 90.9%, seguido por los mensajes que contienen orientaciones para los trabajadores.

Se corrobora que los directivos de la Facultad de Humanidades están 100% comprometidos con su labor de liderazgo institucional y que las relaciones interpersonales se basan en el respeto y la cordialidad para un 81.8% de encuestados. Además, que se encuentran muy motivados un 18.2%, mientras que solo motivados el 81.8%.

En la aplicación de esta encuesta se tiene en cuenta como indicador la percepción de los muestreados acerca de los problemas de comunicación, brindando como resultado que el 63.6% no obtiene la visibilidad deseada de la página web, el 9.1% manifiesta que está en desacuerdo con la conexión y solo un 9.1% se encuentra conforme con el proceso de gestión de la comunicación en la Facultad.

Otros de los parámetros a evaluar para caracterizar la gestión de la comunicación son las preocupaciones y decepciones, obteniendo como resultado para un 63.6% el poco interés en los estudiantes por la opción de carreras de corte pedagógico y el pobre acceso a las redes sociales para un 63.6% respectivamente, corroborándose cuando expresan que “es necesario realizar una intervención de tipo comunicativa en los estudiantes preuniversitarios para lograr que seleccionen las carreras pedagógicas como primera opción en su boleta ” .

**Tabla 2.** Caracterización de la gestión de la comunicación de los líderes de la Facultad de Humanidades

Indicadores*	Sub indicadores	Frecuencia	%
Percepción	Objeto social	11	100
	Misión	11	100
	Visión	11	100
Sub total		11	<b>100</b>
Evolución de la gestión de la comunicación	Ha mejorado bastante	9	<b>81,8</b>
	ha mejorado algo	1	9,1
	ha empeorado	1	9,1
Sub total		11	100
Futura evolución de la gestión de la comunicación	Mejorara	5	45,5
	Se mantendrá igual	6	<b>54,5</b>
Sub total		11	100
Relaciones interpersonales	una gran familia	2	18,2
	de respeto y cordialidad	9	<b>81,8</b>
Sub total		11	100,0
Motivación	muy motivado	2	18,2
	motivado	9	<b>81,8</b>
Sub total		11	100
Imagen de la Facultad	Buena	11	100

Sub total		11	100
Relación con la imagen social	si, se corresponde	<b>10</b>	<b>90,9</b>
	no, la realidad es mejor	1	9,1
Sub total	Total	11	100,0
Problemas de comunicación	visibilidad en la web	7	<b>63,6</b>
	conexión	1	9,1
	ninguna	1	9,1
	no responden	2	18,2
Sub total		11	100,0

**Fuente:** Datos de la encuesta

Caracterización de los indicadores según (Saladrigas, 2002).

1.1- Estructura del área de comunicación.

1.2- Establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación.

1.3- Canales de información establecidos. (Mediatizados y directos)

1.4- Flujos de comunicación previstos y ejecutados. (Horizontal, vertical, transversal)

1.5- Espacios de retroalimentación existentes.

1.6- Mensajes emitidos. (Forma y contenido).

En la entrevista estructurada (Anexo 5) se obtuvo que la estructura de esta área se encuentra integrada por un gestor de comunicación y un profesor asignado para atender la página web.

En cuanto al establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación existe la estrategia de gestión de comunicación de la Facultad de Humanidades, la cual carece de articulación, es decir que todos los procesos confluyan hacia ella es decir que logren su perfección. Se designa a un profesor con el rol de gestor de la comunicación y a otra persona como responsable de la página web, por lo que existe un pequeño grupo como encargado de esta función.

En la Tabla 2 se percibe que, al medir el indicador canales de información establecidos se pudo comprobar a través de la encuesta a los líderes que el 54.5% de la muestra se informa por vía directa con mayor incidencia en reuniones, matutinos y la consulta de la página web, siendo de menor consulta los murales.

A través de la observación ( Anexo 6) se constata que el canal cara a cara es el más utilizado (refiero al contacto visual), refiriendo en entrevista a líderes que” es muy importante para el análisis de los puntos estratégicos, pues con su utilización se logra mayor retroalimentación. ”

Atendiendo al flujo de la comunicación se constata que prevalece el flujo vertical descendente. En segundo lugar el horizontal y el menos utilizado es el ascendente, refiriendo algunos entrevistados que “se debe realizar una estrategia de intervención para potenciar el flujo de información ascendente ”.

Al investigar acerca de un tema medular como los espacios de la retroalimentación se constata que el 27.3% % obvian su importancia en el proceso de comunicación, ya que solo para el 63,6 % de los encuestados es necesaria en los espacios privados y para el 9,1% la perciben desde los espacios públicos.

En cuanto a los mensajes que se emiten en el proceso de liderazgo en la facultad Humanidades se constatan que los predominantes son los referidos al reconocimiento y la felicitación por la labor desempeñada con un 90.9% y le sigue en segundo lugar para un 9.1% los dirigidos a los trabajadores. Además los temas menos tratados por esta vía son dedicados a sanciones y castigos; el funcionamiento, logros y dificultades en carreras específicas; información sobre como la actividad individual repercute en el desempeño de los trabajadores; información sobre como las actividades colectivas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Facultad; el ocio y otros temas.

En la observación realizada a los murales se constata que se encuentran actualizados, con presencia de mensajes claros y precisos, tanto como para público interno, como para externo. Además los temas que en este medio de comunicación aparecen son los relacionados al proceso educativo. Se debe señalar que es insuficiente la cantidad de soportes comunicativos. Es importante resaltar que se ha restaurado toda la señalética en los locales.

### 2.8.2.- Caracterización del liderazgo.

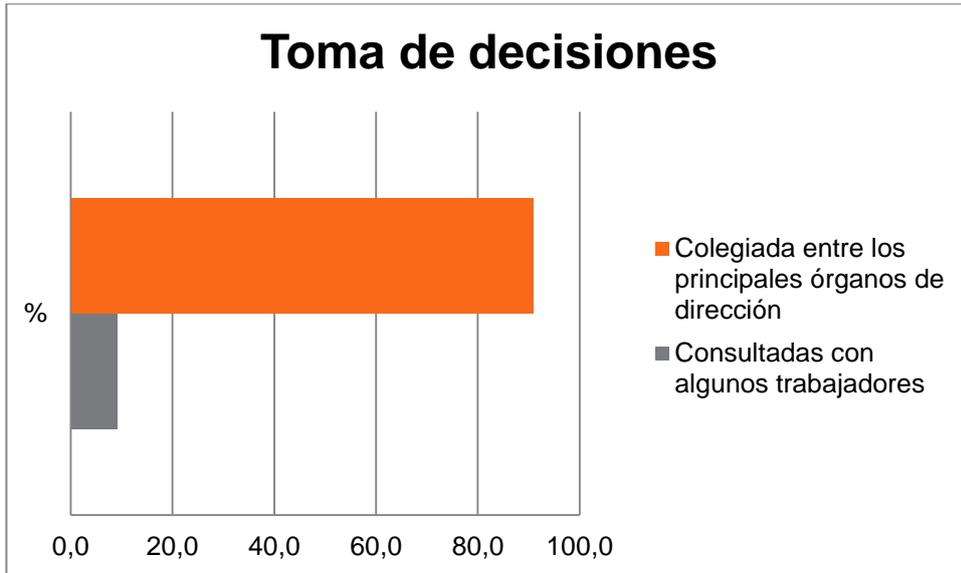
En las figuras 1, 2, 3, 4 y 5 se presentan los resultados de la descripción del liderazgo en el grupo de líderes, evaluados a partir de la encuesta, la cual engloba diferentes factores para su evaluación: estilo de dirección, toma de decisiones, ideología directiva, características del directivo y atención al trabajador.

Figura 1: Estilo de dirección



Los hallazgos permitieron la caracterización en el grupo estudiado evaluados a partir de la encuesta en el cual se aprecia que en cuanto estilos de liderazgo( figura 1), desde la percepción de la muestra predomina el dinámico y operativo para un 90.9% y el altamente previsor para un 9.1% de las encuesta.

Figura 2: Toma de decisiones



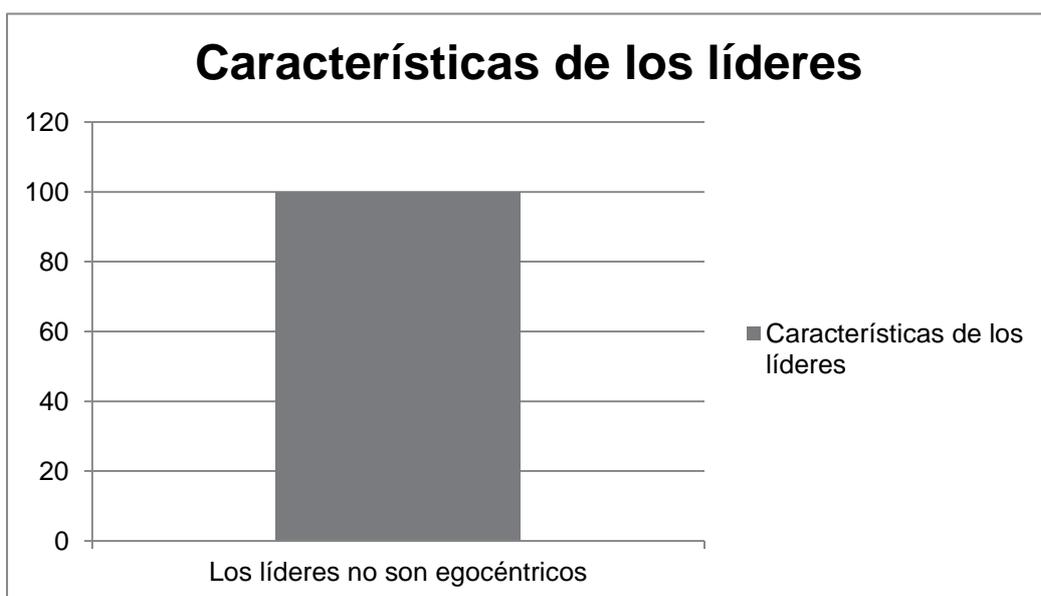
Se constata que la toma de decisiones ( figura 2 ) se realiza para un 90,9% colegiada entre los principales órganos de dirección y las partes involucradas, mientras que solo para un 9,1% consultada con algunos trabajadores.

Figura 3: Ideología directiva



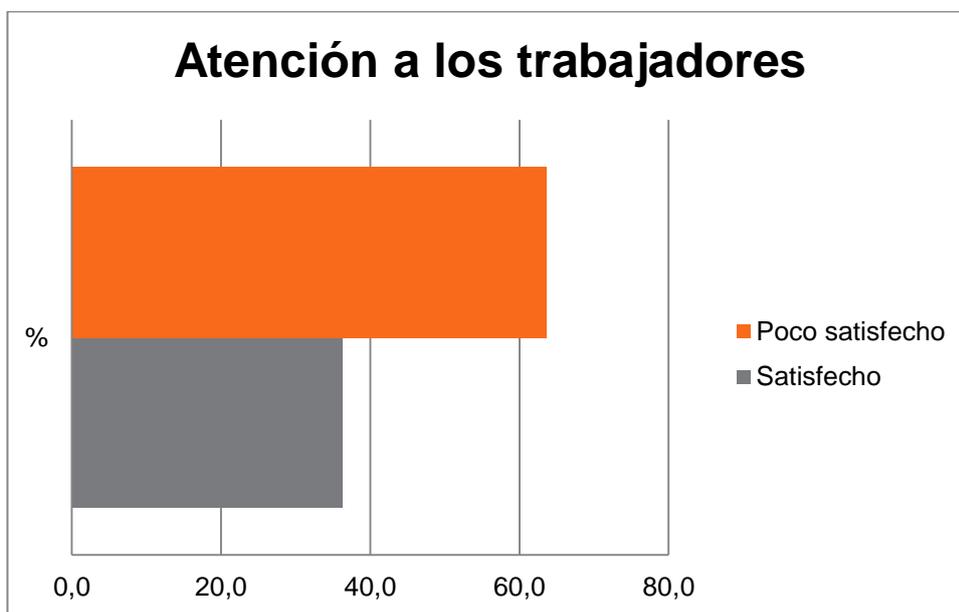
También al evaluar la ideología de los directivos (figura 3), se tiene como resultado que se enfocan al cumplimiento de las tareas y el trabajo en equipo para un 100%, al igual que entre sus características personalógicas (figura 4) no se encuentra la egocentricidad ni la presuntuosidad.

Figura 4: Características de los líderes



Por otro lado los encuestados refieren que, en cuanto a la atención a los trabajadores, (figura 5) sugieren mayor toma de medidas con las ausencias para un 18.2%, mayor conectividad para un 45,5%, resultando de menor demanda la necesidad de la visibilidad en las redes sociales con un 9.1%. Esto se corrobora cuando los líderes en las entrevistas realizadas plantean verbalizaciones como por ejemplo “...creo que se debe intervenir para que los mensajes sobre cambios de horarios\_(por ejemplo de reuniones) sea informado con más tiempo de antelación.”

Figura 5: atención a los trabajadores.



## 2.9 Generalizaciones encontradas.

El objetivo general de la presente investigación fue caracterizar la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Para dar cumplimiento a tal propósito se utilizaron para la caracterización de la gestión de la comunicación la encuesta, la observación y la entrevista a directivos.

En este sentido, se comprobó que, la gestión de la comunicación, la cual tiene la capacidad procesarse estadísticamente, permite la recolección de información para lograr su caracterización y admite la misma atendiendo a sus indicadores: estructura del área de comunicación; establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación; canales de información

establecidos; flujos de comunicación previstos y ejecutados; espacios de retroalimentación existentes y mensajes emitidos.

Se investigó que la estructura de esta área está integrada por un gestor de comunicación y un profesor asignado para atender la página web.

En cuanto al establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación existe la estrategia de gestión de comunicación de la Facultad de Humanidades, pues aunque le falta articulación, pues no todos los procesos confluyen. Es importante resaltar que se designa a un profesor con el rol de gestor de la comunicación y a otra persona como responsable de la página web.

**Tabla 3** Generalización de la gestión de la comunicación en los líderes de la Facultad de Humanidades por indicadores

Indicadores*	Sub indicadores	Frecuencia	%
Canales	Formales	6	54,5
	Informales	3	27,3
Sub total		9	81,8
Flujos de comunicación	Descendente	9	81,8
	horizontal	2	18,2
Sub total		11	100
Espacios de retroalimentación	Públicos	1	9.1
	Privados	7	63.6
	No lo perciben	3	27.3
Sub total		11	100
Mensajes recibidos.	Reconocimiento y felicitación por la labor desempeñada	10	90.9
	Dirigido a los trabajadores	1	9.1
Sub total		11	100

**Fuente:** Datos de la encuesta

\* Indicadores Saladrigas (2002)

Al analizar el indicador canales de información establecidos se pudo comprobar que el 54.5% de la muestra se informa por vía directa con mayor incidencia en reuniones, matutinos y la consulta de la página web, siendo de menor consulta los murales.

Se constata (figura 6) que el canal formal es el más utilizado, refiriendo además que, prevalece (figura 7) el flujo vertical descendente. En segundo lugar el horizontal y el menos utilizado es el ascendente.

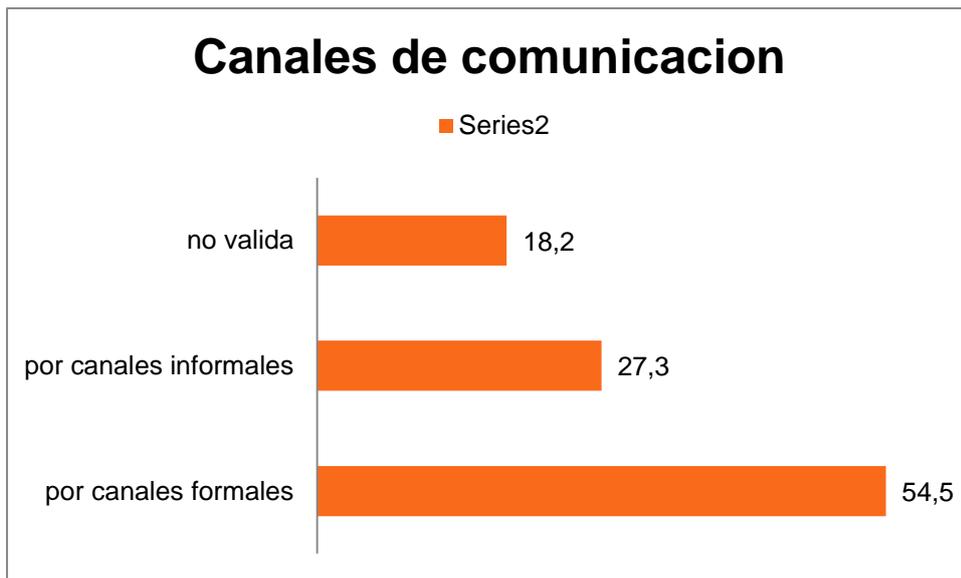
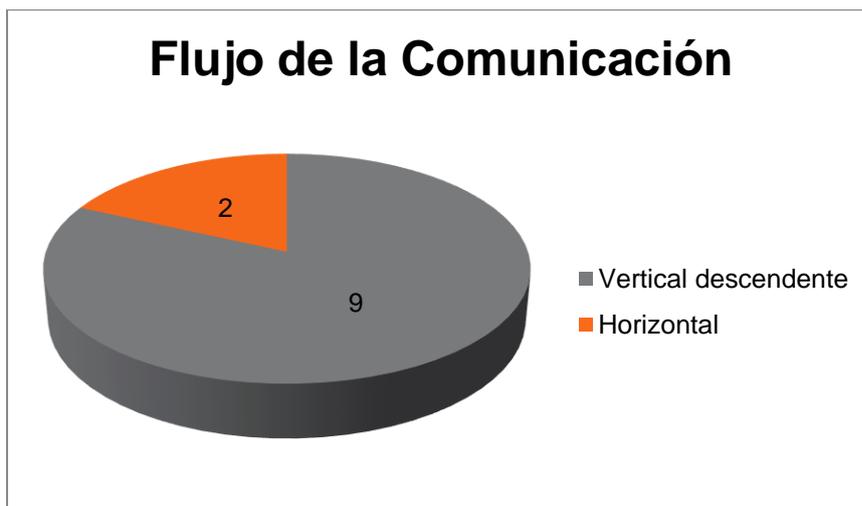


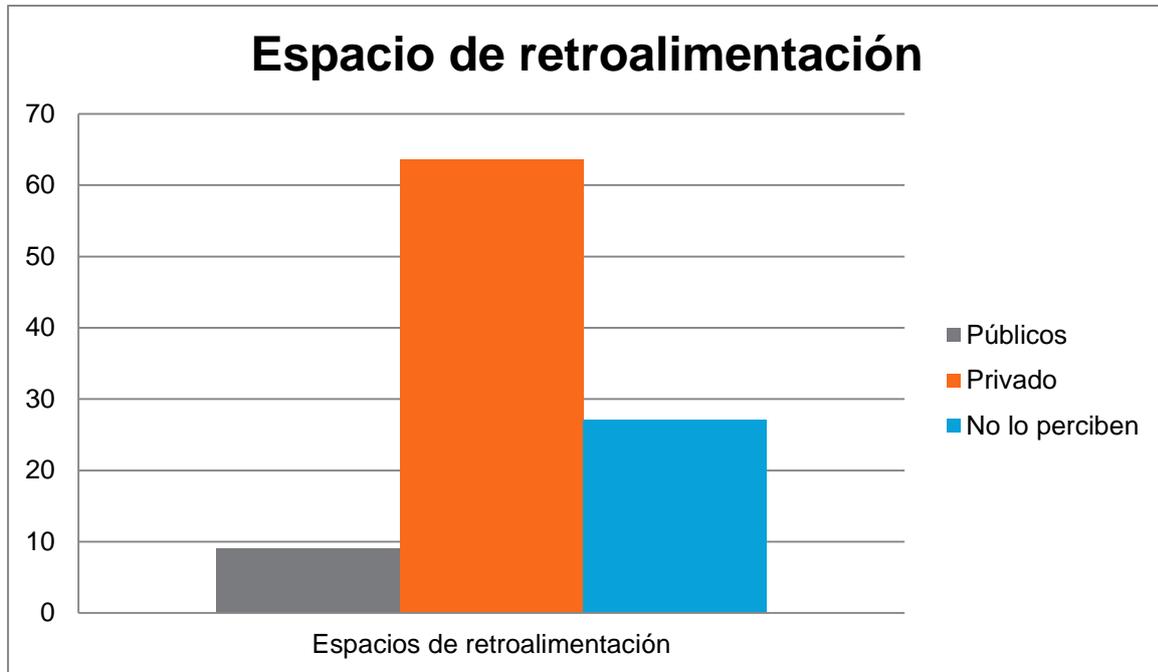
Figura 7: Flujo de la comunicación.



Se constata ( figura 8) que el 27.3% % obvian la importancia de los espacios de la retroalimentación en el proceso de comunicación, ya que solo para el 63,6 % de

los encuestados es necesaria en los espacios privados y para el 9,1% la perciben desde los espacios públicos.

Figura 8 : Espacios de retroalimentación

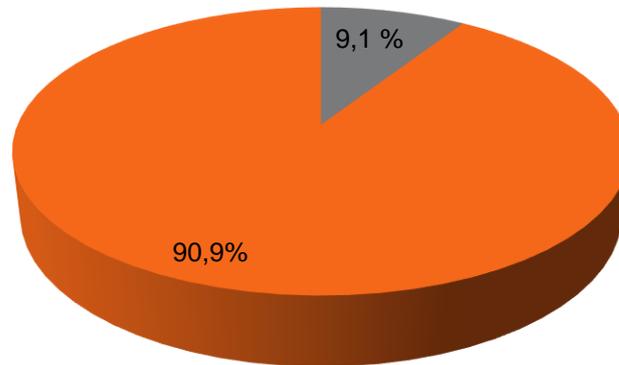


Se corrobora( figura 9) que el contenido de los mensajes que priman son de felicitación y reconocimiento por la labor desempeñada, representado por un 90.9%, seguido por los mensajes que contienen orientaciones para los trabajadores.

Figura 9: Contenido de los mensajes emitidos

## Contenido de los mensajes

- Dirigido a los trabajadores
- Reconocimiento, felicitación y estímulo por la labor desempeñada



Teniendo en cuenta estos resultados, se definen como regularidades la escasa percepción acerca de la retroalimentación en los mensajes recibidos y la no convergencia de todos los procesos hacia la estructura de la estrategia de la gestión de la comunicación, impidiendo así su perfección.

Este resultado se contradice al de (Gómez, 2011) donde expone que los canales predominantes son informales y a su vez al planteado por (Becerra, 2016), donde expresa que predominan mensajes relacionados con temas laborales o formas de realizar el trabajo y en menor medida referidos al estímulo por la labor realizada.

Otra de las variables exploradas fue el liderazgo como habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un nivel ético y comercial, haciendo esto, de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar pero al mismo tiempo de asegurarse que la gente adecuada está en los lugares adecuados y sobre todo fijar pautas muy elevadas.(Orozco Ramirez y Mahecha Olaya, 2016).

Los resultados arrojaron que de manera general el grupo de estudio muestra altas tendencias a que el estilo de dirección sea operativo y dinámico; la toma de decisiones sea colegiada entre los principales órganos y las partes involucradas; la

ideología directiva este enfocada al cumplimiento de las tareas; los líderes no se caractericen por ser presuntuosos y las sugerencias sean elevadas a niveles superiores.

A partir de estas particularidades, se toman como regularidades la poca satisfacción en cuanto a la conectividad y a la no toma de medidas para con la disciplina laboral.

Por su parte (Acosta, 2013) refiere que no existe satisfacción referido al trabajo de los directivos, ya que no consideran que su liderazgo sea satisfactorio. A su vez, el mismo autor plantea que el 40% de los encuestados refiere que la toma de decisiones se encuentra por encima de la media ya que brinda la oportunidad a los trabajadores de estimular su creatividad para la resolución de conflictos que se presenten cuando el tipo de administración así lo permita.

Estudios realizados por López (2013) concluyen que no existe un tipo de liderazgo ideal, pues cuando hay carencia de uno, se echa de más lo que tiene de otro y todos idealizan que le gustaría un líder más comunicativo, pero realmente está más enfocado en las relaciones humanas que en los objetivos que persigue.

# Conclusiones

---

## Conclusiones

- ψ Los fundamentos teóricos que avalan la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo son elementos esenciales para el logro de la misión y la visión de la institución y sus objetivos; permite afianzar la cultura organizacional, satisfacer las necesidades de comunicación e información en un clima de confianza y motivación, y contribuye a la formación de espacios de participación y opinión.
- ψ La gestión de la comunicación que se lleva a cabo en el proceso de liderazgo de la Facultad de Humanidades de la UNISS se identifica por:
  - el conocimiento sobre el objeto y la misión del centro
  - la percepción de que la gestión de la comunicación se mantendrá igual
  - las vías de comunicación predominantes son formales
  - las relaciones interpersonales se basan en el respeto, la cordialidad y no se obtiene la visibilidad deseada de la página web.
- ψ En cuanto al proceso de liderazgo se concluye que:
  - el estilo de dirección tiene características de operatividad y dinamismo, la toma de decisiones es colegiada entre los órganos de dirección; las partes involucradas
  - la ideología directiva se encuentra enfocada en el cumplimiento de las tareas, donde algunos de los líderes son consagrados. También en cuanto a la atención recibida sugieren el aumento de la toma de medidas con las ausencias y mayor conectividad de las redes.
- ψ Las generalidades que muestra la gestión de la comunicación se enmarcan en que predominan los canales formales y con un flujo de comunicación descendiente. También resaltan los espacios de retroalimentación de tipo privado y el contenido de los mensajes que priman son de felicitación y reconocimiento por la labor desempeñada.

# Recomendaciones

---

## Recomendaciones

- ψ Extender el estudio a otras facultades universitarias, lo que daría la posibilidad de establecer diferencias entre las mismas.
- ψ Propiciar la divulgación de los indicadores que conforman la gestión de comunicación como agente importante en el liderazgo.
- ψ Orientar investigaciones que permitan el rediseño de la página web de la facultad, para así contribuir al proceso de gestión de la comunicación en la Facultad de Humanidades de la UNISS
- ψ Tramitar los resultados al debate entre líderes para que surjan nuevas estrategias orientadas a mejorar la gestión de comunicación.

## Bibliografía

---

## Bibliografía

- Acosta Alcivar, C. C. (2013). *El liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros del colegio técnico agropecuario Odilón Gómez Andrade*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Balarezo Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato.
- Bausela Herreras, Esperanza (2005) SPSS: un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*. Vol 2 (4), págs. 62-69.
- Becerra Molina, L. (2016). *Propuesta de manual de gestión de la Comunicación para la Empresa productos Lácteos Escambray*. Universidad Central “ Marta Abreu” de las Villas.
- Bernal Tamayo, M. (2011). *Diagnóstico de Comunicaciones Diagnóstico de Comunicaciones*. Corporación Universitaria Lasallista.
- Blunda, J., & Lioni, A. P. (2014). Curso - Taller. In *Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo* (pp. 1–10).
- Brito Mayea, Y. (2014). *Gestión de comunicación en función del proceso de extensión universitaria*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
- Calatayud Salom, M. A. (2013). Guía docente. In *Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones* (pp. 1–7).
- Casas Henao, A. del P., & Roca Martínez, J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *SIGNOS*, 8(2), 39–63.
- Cavallucci, O. (2017). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de La Gestión: Revista Internacional de Administración*, 1(1), 119–135.
- Chamorro Miranda, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del*

Director-A. Universidad Complutense de Madrid.

- Fernández Beltrán, F. (1997). *Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Universitat Jaume.
- Fernández Montesinos, F. A. (2017). Repasando el liderazgo estratégico. Elliderazgo estratégico como liderazgo transformacional. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 40, 147–161.
- Fernando Gaspar, A. R. (2006). *Bases del liderazgo en Educación*. (G. de la Cuadra, Ed.). Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO.
- Fuenmayor, Gloria; Villasmil, Y. (2008). La percepción, atención y la memoria como procesos cognitivos utilizados para comprensión textual. *Revista de Artes y Humanidades UNICA.*, 9(22), 187–202.
- Galarza Torrez, S. P. ., García Aguilar, J. del C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E. F., & Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo Desarrollo.*, 5(1), 19–31.
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo : sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios En Diseño y Comunicación, Cuaderno 3*, 61–72.
- GOMEZ de la FUENTE, M. del C. (2012). *Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México*. UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.
- Gómez, L., Rodríguez, M. G., Enrique, R., Hernández-ochandía, D., Rodríguez, Y., Lorenzo, A., & Díaz-viruliche, L. (2011). Evaluation of Cikron-H By-Products for Soil Biodisinfection . *Rev. Protección Veg*, 26(3).
- Guzmán Arteaga, R., & Pacheco Lora, M. C. (2014). Comunicación familiar y desempeño académico en estudiantes universitarios. *Zona Próxima*, 20, 79–91. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/zp.20.5164>
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento

- generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 5–31.
- Institute., P. management. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5th ed.). Newtown Square: Project Management Institute.
- León Alvarado, A. G., & Mejía Guailas, S. S. (2010). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Universidad de Cuenca.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social psychology*, 10, 271- 299.
- López Martínez, E., & Rojas Arredondo, J. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona.
- Lucci, M. A. (2007). La propuesta de vygotsky: la psicología socio- histórica 1. *Revista de Currículum y Formación Del Profesorado.*, 2(2006), 1–11.
- Novoa Fernández, B. (2006). *Modelo pedagógico para la potenciación del liderazgo en directivos en las escuelas de hotelería y turismo*. Instituto Superior pedagógico Félix Varela.
- Núñez Guerrero, Y. M., Rodríguez Monroy, C., & Arancibia, S. (2010). MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO RECURSO INTANGIBLE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. In *8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* (pp. 1–9). Arequipa, Perú.
- Ongallo, C. (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (Dykinson S.L., Ed.) (2ª edición). Madrid: SAFEKAT, S.L.
- Orozco Ramirez, A., & Mahecha Olaya, Y. (2016). *COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA PERTENECIENTE AL SECTOR FERRETERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES*. UNIVERSIDAD DE MANIZALES.

- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *RAZÓN Y PALABRA*, 83, 242–258.
- Peris Pichastor, R. (1998). *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO DESDE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS*.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., y Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional . Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 161–174.
- Roberto, M., & Rivera, A. (n.d.). Liderazgo y la organización.
- Rodríguez Cruz, Y., & del Pino Más, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6(14), 3–31.
- Saladrigas Medina, H. M., Yang, Y., & Torres Ponjuán, D. (2016). Relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud* 2016;27(4), 27(4), 568–580.
- Usandizaga, A., & Ignacio., J. (1997). La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental. *Mediatika.*, 6, 51–98.
- Vázquez Márquez, A. (2016). *LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS COMO TÉCNICA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE MANY COLORS*. Universidad de Sevilla.
- Viveros, A. (2003). *E J E P A R A L A A C C I Ó N S I N D I C A I Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. (O. internacional del Trabajo, Ed.) (primera ed). Santiago de Chile.
- Vivo, N., & Manuel, J. (2005). Reseña de “Gestión de la comunicación en las organizaciones” de José Carlos Losada Díaz (coord.). *Sphera Pública*, 5, 363–365.

# Anexos

---

## **Anexos**

### **Anexo 1: Consentimiento informado**

Estimado (a) profesor (a):

El Departamento de Psicología de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” se encuentra desarrollando una investigación encaminada a caracterizar la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo institucional de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”. Consideramos que usted cumple con los requisitos para formar parte de la muestra de líderes que estamos conformando. Le aseguramos que tanto su identidad, como la información brindada por usted, serán estrictamente confidenciales, empleándose solamente con fines científico-investigativos. Si se encuentra usted de acuerdo y desea participar, por favor, firme usted este documento.

---

Firma del Investigador

---

Firma del profesor

## Anexo 2

### Entrevista estructurada

Objetivos: obtener información sobre los datos generales de los líderes así como aspectos de interés para la investigación

Indicadores:

Cargo en que se desempeña

Concepto de comunicación que maneja

Manejo y uso de los términos elementales

Importancia que le atribuye a la gestión de comunicación.

Conocimiento de la visión y la misión

Conocimiento de la razón social de la empresa

Área que se encarga de la comunicación

Canales de comunicación más usados

Mensaje que emite a sus trabajadores:

Tipos de mensajes que predominan:

Contenido de los mensajes

Retroalimentación de los mensajes por parte de los trabajadores. Espacio en que se realiza

Organización de la empresa para el desarrollo de sus funciones

Conocimiento de las políticas de comunicación

Recursos que se le asignan a la comunicación

Principales acciones de comunicación que se realizan

Presupuesto destinado a la gestión de comunicación

Existencia de cursos de capacitación sobre gestión de comunicación

Estudios o investigaciones realizados sobre gestión de comunicación

Principales problemas asociados a la gestión de comunicación

Elementos positivos y negativos sobre la gestión de comunicación en la empresa.

Principales retos o expectativas en relación al tema.

## Anexo 3

### Guía de revisión de documentos

Objetivos: Caracterizar la gestión de comunicación en la Facultad de Humanidades.

Examinar los objetivos y políticas estratégicas

Indicadores:

Historia de la organización

Actualización de la misión, visión y razón social.

Existencia de políticas y objetivos de comunicación.

Acciones de comunicación en relación a públicos internos

Estructura organizativa por Departamentos.

## Anexo 4

### Encuesta de comunicación

En esta encuesta le presentamos algunas preguntas acerca de situaciones que ocurren en cualquier centro de trabajo, para cada pregunta hay varias respuestas posibles, no hay ninguna correcta o incorrecta, la mejor es aquella que realmente refleja lo que sientes y piensas. Marca con una x la opción que mejor se ajusta. Es anónima por lo que no se necesita que ponga tu nombre, esta información es confidencial.

Muchas gracias.

#### 1-Sobre el objeto social y la misión de su centro de trabajo

Lo conocen

Lo conocen más o menos

No la conocen

#### 2-Evolución comparada con el curso anterior

Ha mejorado bastante

Ha mejorado algo

Se mantiene igual

Ha empeorado algo

Ha empeorado

#### 3-A su juicio valore una futura evolución

Mejorará

Se mantendrá igual

Empeorará

#### 4- Sentido de la comunicación predominante

De arriba hacia abajo

De abajo hacia arriba

Horizontal

Diagonal

#### 5- Vías de la comunicación

Por canales formales

Por canales informales

Ambos canales

6- Habitualmente qué temas aparecen en los mensajes que usted recibe? ( marque cuantas veces sea necesario). Subraye el que más predomina

Dirigido a los trabajadores ( interés por sus necesidades, problemas, sentimientos y satisfacciones)

Dirigidos a órdenes, procedimientos formales, lineamientos, controles, tareas de trabajo y orientaciones en general a cumplir.

Retroalimentación sobre la realización y cumplimiento de su trabajo ( buscando soluciones)

Reconocimiento, felicitación y estímulo por la labor desempeñada

Señalamiento y corrección de errores de trabajo, de actitudes y/o comportamientos, etc.

Irregularidades e indisciplinas efectuadas en la facultad

Sanciones y castigos, amonestaciones, reprimendas, etc

Funcionamiento, logros y dificultades en su conjunto

Funcionamiento, logros y dificultades de departamentos o carreras específicas

Información sobre como la actividad individual repercute en el desempeño de otros trabajadores

Información sobre como las actividades colectivas contribuyen al cumplimiento de los objetivos generales de la facultad

Ocio y entretenimiento

Otros temas logros y dificultades ¿Cuáles son?

7-¿Cómo es el estilo de dirección en la facultad ( escoja una sola opción)

Dinámico y operativo

Relajado y condescendiente

Manipulador y represivo

Altamente previsor y planificador

8- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en la facultad? ( puede marcar más de una opción)

Consultadas con algunos trabajadores

\_Se llevan a la asamblea sindical

\_Centralizadas en la dirección

\_De manera colegiada entre los principales órganos de dirección, las partes involucradas

\_Teniendo en cuenta la participación de los trabajadores (cuando la naturaleza de la decisión lo admite)

\_A partir de la discusión y análisis colectivo de los argumentos pertinentes

\_No sabe

9-¿Cómo definir la ideología directiva de la facultad?( escoja una sola opción)

\_ Se determina por el autoritarismo y ejercicio personal del poder de los mandos

\_Se caracteriza por la burocracia y se rige por la función de cada eslabón de la estructura jerárquica

\_Se enfoca al cumplimiento de las tareas y objetivos generales, así como al trabajo en equipos.

\_ Se sustenta en las relaciones de tipo afectivas. Se prioriza el papel del individuo por encima de las tareas.

10- Comprometimiento de usted con la facultad

\_Mucho

\_Poco

\_Muy poco

\_Ninguno

11- Las relaciones interpersonales entre el público interno de la facultad se parecen a:

\_Una gran familia

\_De respeto y cordialidad

\_Una selva

\_Comunicativo y transparente

\_Un club de amigos

\_De rivalidad y enfrentamiento

\_Un cuartel

\_De estrecha colaboración y acuerdos laborales

\_Me siento entre fieras

\_Conspirador y reservado

\_De petulancia e hipocresía

\_Tenso y competitivo

12- Nivel de motivación según el ambiente que vive la facultad

Muy motivado

Motivado

Muy desmotivado

Desmotivado

13-En igualdad de condiciones ( recursos laborales, salariales y de horarios) ¿ cambiaría usted de trabajo?

Si

Es lo más probable

No sabría que decir

No

14-¿Cómo caracterizaría en general los directivos de la Facultad?

Consagrados

Capacitados

Profesionales

Todos

Todos

Todos

Algunos

Algunos

Algunos

Muy pocos

Muy pocos

Muy pocos

15- Imagen de la facultad

Excelente

Regular

Buena

Mala

16-Relación de la imagen con la imagen deseada de la Facultad

Si, se corresponde

No, la realidad es mejor

No, la realidad es peor.

17 ¿Qué tipo de información a usted le gustaría comunicar y no sabe por qué vías hacerlo?

---

18 ¿Qué tipo de información usted necesita o le interesa conocer sobre la Universidad y no le llega por ninguna vía?

---

19 ¿Qué problemas de comunicación cree que existen en la Facultad y no fue evaluada?

---

20 ¿Qué satisfecho (a) usted se encuentra con respecto a los siguientes elementos?

No	Elementos	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
1	Estilo de dirección de la Facultad				
2	Atención al trabajador				
3	Relaciones de tipo laboral				
4	Relaciones interpersonales				
5	Participación en toma de decisiones				
6	Responsabilidades delegadas en su persona				
7	Cargo ocupacional y/o puesto que ocupa				
8	La Facultad en general				

21- ¿Qué posibilidades existen de que una de sus ideas o sugerencias relacionadas con su trabajo sea puesta en práctica o trascienda a los niveles superiores de la Universidad?

\_Muchas      \_Muy poca      \_Alguna      \_Ninguna

22 ¿Con relación a su trabajo y/o facultad en general diga:

Lo que más le incomoda: \_\_\_\_\_

Lo que más le preocupa: \_\_\_\_\_

Lo que más le decepciona: \_\_\_\_\_

Una sugerencia: \_\_\_\_\_

23- Valore las siguientes afirmaciones de acuerdo con el grado de correspondencia que tengan con la realidad de la Facultad.

	Afirmaciones	Incierto	A veces cierto	Cierto	No sabe
1	Los directivos siempre están dispuestos a escuchar a los trabajadores				
2	El nivel de preparación del personal es elevado				
3	Las “buenas” relaciones personales son una fachada				
4	Los trabajadores participan regularmente en la toma de decisiones				
5	La selección del personal es rigurosa				
6	Existen oportunidades de superación profesional				
7	Los directivos apoyan la formación y desarrollo de los trabajadores				
8	La disciplina laboral es estricta				
9	La facultad garantiza las condiciones necesarias para publicar				
10	En la facultad se informa regularmente sobre las plazas que pueden ocupar cada departamento según sus necesidades				
11	Los trabajadores conocen los planes futuros de la Facultad				
12	Los conflictos se resuelven a partir de la discusión y análisis con su jefe inmediato				
13	Los directivos son presuntuosos y egocéntricos.				
14	Las informaciones se envían con el tiempo de antelación requerido.				
15	Cada trabajador conoce los parámetros a evaluarle en su puesto de trabajo.				

## Anexo 5

### Entrevista estructurada

Objetivo: Caracterizar los indicadores propuestos por Saladrigas, (2002).

Indicadores:

1.1- Estructura del área de comunicación.

1.2- Establecimiento de las políticas, responsabilidades y procedimientos de comunicación.

1.3- Canales de información establecidos.

1.4- Flujos de comunicación previstos y ejecutados. (Horizontal, vertical, transversal)

1.5- Espacios de retroalimentación existentes.

1.6- Mensajes emitidos.

## Anexo 6

Guía de observación.

Objetivo: Evaluar el comportamiento asociado a la gestión de la comunicación en el proceso de liderazgo en la Facultad de Humanidades en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Indicadores:

Características físicas del lugar.

Planteamientos estratégicos.

Tipos de mensajes que predominan.

Flujos de comunicación.

Soportes fundamentales.

Retroalimentación.

Redes.

Barreras.

Relaciones de los directivos con los subordinados.

Acciones que se han implementado.

Participación del público interno.