



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
<http://www.ush.edu.pe>

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTION PUBLICA

TESIS

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANUCO 2017.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

ROY DENNIS GONZALES COTERA

ASESOR

Dr. LUIS TARAZONA CERVANTES

**HUÁNUCO – PERÚ
2017**



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 09:30 horas, a los 22 días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales "San Juan Pablo II" (Aula 202 P5), se reunió el jurado calificador integrados por los doctores: Dr. Christian Paolo Martel Carranza (Presidente), Mg. Simón Soto Espejo (Secretario) y Mg. Tomas Dami Vileña Andrade (Vocal), nombrados mediante Resolución N° 298-2017-D-EPG-UDH de fecha 14 de Septiembre del año dos mil diecisiete, y el aspirante al Grado Académico de Magister, C.P.C. Roy Dennis Gonzales Cotera.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL HUÁNUCO 2017, para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias Administrativas, mención: Gestión Pública.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota 15.00 con la calificación de Buena, al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Magister en Ciencias Administrativas, mención en Gestión Pública a al graduando Roy Dennis Gonzales Cotera.

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 14:00 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.


PRESIDENTE
Dr. CHRISTIAN PAOLO MARTEL CARRANZA


SECRETARIO
Mg. SIMÓN SOTO ESPEJO


VOCAL
Mg. TOMAS DAMI VILEÑA ANDRADE

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mi familia, gracias a su apoyo incondicional se ha hecho realidad el presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a Dios, porque con su bendición y gracia divina todo es posible, permitiéndome alcanzar mis objetivos y metas propuestas a lo largo de mi existencia.

A mis Padres y hermanos, por su apoyo constante e incondicional.

A la Municipalidad Provincial de Huánuco, por haber permitido realizar la presente investigación así como a todos los trabajadores de la comuna por su colaboración y apoyo brindándome todas las facilidades para culminar la presente investigación.

A la Universidad de Huánuco por brindarnos, a través de sus docentes, todos los conocimientos y valores necesarios.

A mi asesor el Dr. Luis Tarazona Cervantes por su apoyo y orientación para la culminación de la presente tesis.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Índice	III
Introducción	V
Resumen	VII

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Planteamiento del problema	01
1.2.	Formulación del problema	04
1.3.	Objetivo general	05
1.4.	Objetivos específicos	05
1.5.	Justificación de la investigación	05
1.6.	Limitaciones de la investigación	06
1.7.	Viabilidad de la Investigación	06

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación	08
2.2.	Bases teóricas	11
2.3.	Definiciones conceptuales	54
2.4.	Hipótesis	54
2.5.	Variables	55
	2.5.1. Variable dependiente	
	2.5.2. Variable independiente	
2.6.	Operacionalización de variables (Dimensiones e Indicadores)	56

CAPÍTULO III MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación (Referencial)	59
	3.1.1. Enfoque	
	3.1. 2. Alcance o nivel	
	3.1. 3. Diseño	
3.2.	Población y muestra	61
3.3.	Técnicas e instrumento de recolección de datos.	62
3.4.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	63

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

4.1.	Procesamiento de datos	65
4.2.	Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis	122

**CAPÍTULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1.	Discusión de resultados con las teorías y antecedentes de investigación	128
	Conclusiones	131
	Recomendaciones	132
	Referencias bibliográficas	133
	Anexos	136

INTRODUCCION

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión de toda organización no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las organizaciones del siglo XXI. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización

Es por ello que la presente investigación busca determinar los niveles de comunicación organizacional interna, la gestión directiva y la relación que existe entre ambas la cual nos permitio obtener un aporte en el conocimiento técnico-teórico para poder entender mejor el comportamiento de las mismas, en tal sentido se ha estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo Primero, está orientado a enfocar el problema, metódicamente se considera: descripción de la realidad problemática, problema de investigación, así como las limitaciones, viabilidad y justificación de la investigación.

El Capítulo Segundo, se incluyen los antecedentes de investigación referidos al tema, el marco teórico que sustenta la investigación el cual contiene teorías de diversos autores referidos a las variables de estudio, las definiciones conceptuales, el planteamiento de hipótesis tanto general como específicas, el sistema de variables y la operacionalización de las mismas.

El Capítulo tercero, trata sobre la metodología empleada en la investigación, metódicamente se enfoca el tipo y nivel de investigación, el método y diseño de la investigación, considera a la población y muestra de la investigación, las técnicas e

instrumentos de la investigación y los instrumentos métodos y técnicas de recolección y análisis de datos.

El Capítulo Cuarto, contiene lo referido a la presentación de resultados luego de su procesamiento presentado a través de cuadros y gráficos estadísticos, así también la contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis.

En el Capítulo Quinto, contiene la discusión de resultados con la referencia bibliográfica de las bases teóricas y los antecedentes de investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones, las recomendaciones, la referencia bibliográfica y los anexos concernientes a la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación intitulada: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO 2017, tuvo como principal motivación el estudio sobre la realidad en la que se da la gestión directiva, la comunicación interna dentro de la municipal provincial de Huánuco y la incidencia entre éstos, para lo cual se formuló la siguiente interrogante ¿Cuál es la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?, como hipótesis se plantea: La comunicación organizacional interna incide en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017. El objetivo de la investigación fue Determinar la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva de la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017.

La investigación que se desarrolló es de tipo Descriptivo Correlacional de corte transversal; la muestra se obtuvo a través del muestreo de tipo probabilístico que determinó 229 unidades muestrales entre autoridades, directivos y trabajadores; se utilizó el cuestionario de preguntas como instrumentos para la recolección de datos y el método estadístico para el procesamiento y presentación de resultados.

Resultados y conclusiones

Las conclusiones a las que se llegaron en la presente investigación fueron que con un nivel de significancia del 5%, existe una incidencia directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva de la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017, dicha incidencia muestra una asociación baja y directa, asociación que el estadístico de prueba a través del valor del coeficiente de contingencia dio como resultado 0,363.

Asimismo se determinó que el nivel de la comunicación organizacional interna en promedio está situado en una escala valorativa de regular, de igual manera la gestión directiva dentro de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión de toda organización no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las organizaciones del siglo XXI. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde el surgimiento del hombre este se ha visto en la necesidad de convivir con otros hombres relacionándose entre sí en lo cual jugó un papel fundamental el desarrollo de la comunicación; Luís Ramiro Beltrán la define como un proceso que consiste en la interacción social democrática basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. Es así

como la comunicación se ha convertido en uno de los rasgos esenciales que definen al ser humano como un ser social, y si bien en sus inicios tuvo gran importancia en la actualidad con el desarrollo alcanzado por la ciencia y las tecnologías y bajo las condiciones de un mundo globalizado ha alcanzado un lugar privilegiado. Dada la relevancia alcanzada por la comunicación en estos tiempos la misma ha sido ramificada por los especialistas del tema para un mejor estudio y aplicación en la sociedad. Entre una de estas ramas se encuentra la comunicación organizacional, que también es llamada comunicación institucional. La comunicación organizacional, resulta un término ciertamente difícil de pronunciar, poco grato al oído y relativamente desconocido en nuestro entorno en cuanto a su significado, pero tan valioso por lo que su estudio y aplicación representaría para el desarrollo de las organizaciones. La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace aproximadamente tres décadas, centrando su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de la complejidad de las variables que son parte de los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de su identidad. Al referirse a organizaciones se entiende como tales a todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidas de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une. Mediante la aplicación de esta disciplina se puede determinar el enfoque que recibe la comunicación en la organización, y cuáles efectos produce la implementación de tal enfoque. Muy frecuentemente se encuentra con la comunicación concebida como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre estas, ni orientación central o vertical, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

La comunicación organizacional tuvo sus principios en los países anglosajones con rapidez y se ha asumido esta denominación en inglés: Organizational Communication, posteriormente se extendió también a Europa. En Sudamérica la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Contreras, 2012). Al extenderse su conocimiento hacia otros países, se le identifica por algunos autores en España y América Latina como comunicación institucional.

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida persona está relacionado con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros. Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos, este es el punto de vista del-modelo semiótico-informacional.

En las instituciones públicas a nivel general, la comunicación organizacional con la que cuentan y/o practican, son inapropiados porque el direccionamiento de comunicación del que hacen uso es el modelo tradicional; es decir ascendente y descendente, pocas hacen uso del modo de dirección horizontal y a excepciones existen empresas que hagan uso de la dirección de modo diagonal. Por ende se les hace más complicado cumplir los objetivos por el mismo desacuerdo existente y el uso inadecuado del flujo de información que manejan para tomar decisiones certeras al momento de querer resolver problemas e inconvenientes que se susciten en las instituciones. (Aguilera 2013). En el Perú las instituciones públicas

se ven más inmersas en la jerarquización existente en su entidad (burocracia), estas no ponen en práctica el uso adecuado de la comunicación organizacional en todas sus direcciones, no permitiendo que la información fluya de manera general entre los trabajadores lo que retrasa las actividades planteadas; siendo este un problema para la institución ya que no permite realizar un trabajo con eficiencia, ocasionando dificultades y deficiencias como en los trámites documentarios, en la atención al usuario, la toma de decisión, el clima organizacional, imagen institucional entre otros factores.

En nuestro medio Local las instituciones públicas tal es el caso de la municipalidad provincial de Huánuco no es ajeno a esta realidad, la aplicabilidad de estrategias de comunicación organizacional para poder cumplir con sus objetivos sean estos a nivel institucional y gerencial se dan todo el tiempo o cuando la institución o gerencia o sub gerencia disponga de nuevas acciones que mejoren la comunicación organizacional interna, pero que tan efectivo puede ser esta, y que incidencia trae consigo en la gestión administrativa de las diferentes gerencias y sub gerencias que conforman la estructura organizacional de la municipalidad, en tal sentido consideramos necesario conocer como se viene dando la relación entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa para que se puedan tomar acciones de mejora en beneficio tanto de los órganos dentro de la Municipalidad, de la Institución y la ciudadanía.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

2.1. Problema general:

¿Cuál es la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?

2.2. Problemas específicos:

- ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?

- ¿Cuál es el nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Objetivo general:

Determinar la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva de la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017
- Determinar el nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017
- Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación Teórica

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría describir y conocer la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa, en una institución pública como es la Municipalidad Provincial de Huánuco, cuyos resultados permitirán contrastar teorías que servirán de aporte a futuras investigaciones.

4.2. Justificación Metodológica

El método, los procedimientos, técnicas e instrumentos a ser usados en la presente investigación contarán con la validez suficiente para ser empleados.

4.3. Justificación Práctica

La gestión administrativa llevada de la mejor manera a través de una efectiva comunicación organizacional permitirá a que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos propuestos ya sean estos a nivel de gerencia o institucional, logrando que los usuarios sean los directos beneficiarios de estos objetivos, por ello es necesario para cada Gerencia conocer como se viene dando la comunicación organizacional y que incidencias tiene este sobre su gestión administrativa, lo que permitirá al área involucrada tomar las acciones pertinentes considerando como referencia los resultados obtenidos en la presente investigación.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Espacial

La presente investigación estará centrada en una única institución pública (municipalidad provincial de Huánuco), por motivos de lejanía con otras municipalidades provinciales se considerara únicamente la descrita.

5.2. Temporal

La presente investigación se desarrollará en un único periodo de tiempo comprendido en el primer semestre del año en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Científica

Se tendrá a disposición los conocimientos científicos con bibliografía adecuada en materia de cultura organizacional y gestión administrativa, con carácter y articulación interdisciplinaria y multidisciplinaria.

6.2. Técnica

Se contará con técnicas, métodos, procedimientos, metodología, herramientas e instrumentos y asesoramiento para enfocar la investigación a lo largo de todo el proceso de investigación, así como también se brindará.

6.3. Económica

Se tendrá a disposición recursos materiales y económicos para el desarrollo de la presente investigación siendo asumido el total por el investigador

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INMEDIATOS

Los trabajos de investigación desarrollados anteriormente que abordan temas que fueron desarrollados en nuestra investigación son:

2.1.1. Investigaciones en el extranjero:

Balarezo Toro Byron David (Enero 2014) – Universidad Técnica de Ambato, realizó una investigación titulada “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE”

La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, el objetivo de la presente investigación fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

Conclusiones:

Las principales conclusiones a que se llegaron en la investigación fueron:

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

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

2.1.2. Investigaciones en el Perú:

Zerpa Vigo, Jorgianna Isabel (2016) – Universidad Cesar Vallejo, realizó una investigación titulada: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RÁZURI – PUERTO MALABRIGO. LIMA

Conclusiones:

La relación que existe entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se identificó una correlación positiva muy baja de 0,073 en la que se afirma que a mayor cultura organizacional mejor es el desempeño laboral.

La relación entre la dimensión implicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se obtuvo una correlación positiva muy baja de 0,095 en la se afirma que a mayor implicación organizacional mejor es el desempeño laboral.

La relación entre la dimensión consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se identificó una correlación positiva muy baja de 0,062 en la se afirma que a mayor consistencia organizacional mejor es el desempeño laboral.

La relación de la dimensión adaptabilidad y el desempeño de laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, año 2016 cuenta con una correlación negativa muy baja de -0,069 en la que se determina que en la Municipalidad no es necesario tener una buena adaptabilidad ya que su desempeño sigue siendo regular.

La relación de la dimensión misión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016 cuenta con una correlación positiva muy baja de 0,101 en la afirma que a cuanto mejor sea su misión organizacional mejor es el desempeño laboral.

Sanchez S. y Torres V. (2014) – Universidad Privada Antenor Orrego, realizaron una investigación titulada: “relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de Chocope – 2014”. Trujillo, en la que presentan las siguientes conclusiones:

- La Comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope está relacionada de manera directa con la imagen que perciben los usuarios de la misma; por cuanto al existir una comunicación interna regular, ésta incide en una imagen también regular, lo cual queda demostrado a través de la prueba estadística del CHI CUADRADO.
- La Comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope es regular, los trabajadores tienen regular grado de identidad, compromiso e integración, no están motivados adecuadamente, no existe un diálogo adecuado entre los trabajadores

con sus superiores y no cuenta con equipo de trabajo adecuado para la realización de sus labores de manera eficiente.

- La Imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad es desfavorable, debido a que los trabajadores de la Municipalidad no brindan un buen servicio de atención a los usuarios. Además los usuarios no reconocen fácilmente el logo y el logotipo de la Municipalidad.
- Se propone un Plan de Comunicación interna, para ser aplicado en el lapso de un año, con el fin de mejorar la comunicación entre el personal generando un mejor servicio para los usuarios e incidir en una mejor imagen.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. COMUNICACIÓN.

2.2.1.1. CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN.

Heinemann & Gancho (1980) refiere que es proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura del proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación. Según Gibson (2002), la comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales. Podemos decir también que la comunicación entendida como tal es todo proceso de interacción social por medio de un lenguaje y medios de transmisión de los mismos. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa en respuesta hacia otro estímulo en este caso del emisor, esta se puede dar de muchas maneras: verbal, no verbal, individualmente, grupal, etc. En resumen, con lo mencionado anteriormente la comunicación puede entenderse como una

interrelación, intercambio, como conversación o diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indiscutiblemente con las necesidades propias del hombre y que estas no pueden existir sin el lenguaje, podemos mencionar también que la comunicación es el pensamiento compartido y que no puede existir pensamiento sin palabra.

Etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín *Communis*, que significa común, por tal motivo con el acto de establecer comunicación se está tratando de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación se da a través de símbolos (gráficos o verbales) con los cuales uno hace llegar lo que está en su pensamiento para ello se emite un mensaje por medio de un canal hacia un receptor en un contexto cualesquiera, en un esfuerzo por compartir la información. Este mensaje debe incluir códigos sea este lingüístico o no lingüístico pero que sean comunes tanto al emisor como al receptor para que el objetivo del acto de emisión del mensaje se cumpla, o sea, para hacer eficaz la comunicación.

Mencionamos también a la comunicación como la forma por la cual existen y se desarrollan relaciones humanas; es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlo en el tiempo.

La comunicación no es algo exclusivo de los seres humanos, y tampoco lo es el lenguaje. Éste es cualquier procedimiento que sirva para comunicarse. La comunicación puede ser tanto *biónica* (entre seres vivos) como *cibernética* (comunicación entre máquinas). Es simplemente el paso de información de un emisor a un receptor.

Está claro que muchas especies animales se comunican entre sí, sin embargo, la comunicación en los seres humanos difiere de la animal en siete aspectos que los lingüistas han formulado:

- 1) distingue entre el contenido y la forma que toma el contenido (el oral y el gestual);
- 2) siempre comunica cosas nuevas;
- 3) posee dos sistemas gramaticales independientes aunque interrelacionados;
- 4) lo que se habla es intercambiable con lo que se escucha;
- 5) lo que se comunica puede referirse tanto al pasado como al futuro;
- 6) se emplea con fines especiales (detrás de lo que se comunica hay una intención);
- 7) los niños aprenden el lenguaje de los adultos, es decir, se transmite de generación en generación

Entonces bajo los alcances dados la comunicación puede tener dos acepciones:

- **El proceso de intercambio de información.** Constituye un reflejo, más o menos fiel de la realidad que abarca cualquier medio para transmitir información cómo: documentos impresos, material fílmico, fotografías, discos compactos (cualquiera que sea su contenido) etc. Incluye el traslado físico de soportes como periódicos, revistas, fotos, discos compactos o usbs). Una información interviene en comunicación, cuando el mensaje además de ser significativo para el sujeto, llega de manera adecuada, propicia un cambio de actitud definitiva o temporal en quien lo recibe.

- **Comunicación social.** Donde lo primario no es lo físico, sino los procesos intelectuales para hacer llegar la información hasta las personas receptoras. A través del proceso de comunicación social el hombre desde sus orígenes posibilitó la transmisión de ideas, pensamiento, resultado de actividades y experiencias vividas, pero también de los conflictos, necesidades y las aspiraciones de los hombres.

2.2.1.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- **EMISOR.** Llamado también destinador, es aquel que elabora y emite el mensaje o quien proporciona la información, puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc.
- **MENSAJE.** El mensaje es el contenido de la comunicación, es un conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos lingüístico y no lingüístico que sirven de elementos portadores, comprende el tema, la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa.

Todo mensaje lleva también un sistema de valoraciones que el emisor ha plasmado en la selección del tema y en el tratamiento de este, esto supone una escala de valor que se quiere transmitir.

El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles lo denominamos *codificación*. Uzcategui, A. (2006) menciona que para hacer eficaz un mensaje es necesario el conocimiento por parte del emisor de los conocimientos y formas de percepción del receptor, o sea de sus códigos, de tal manera que se asegure la decodificación de manera adecuada para que el mensaje sea significativo, estos códigos son

- Representaciones
- Estereotipos
- Valores
- Significados

Además de lo mencionado anteriormente son otros seis los requisitos que debe contener un mensaje con el fin de que no exista deformación de lo que realmente se quiere transmitir:

- **Claridad:** Para que el receptor comprenda el contenido del mensaje, será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- **Credibilidad:** La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes pre-concebidas que deformarían la información.
- **Adecuación en el medio:** En el proceso de establecer comunicación con los agentes receptores será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos, tal es el caso de una organización.
- **Utilidad:** La finalidad de nuestra comunicación será que la información que transmitimos le sea útil que sirva a quien va dirigida.
- **Continuidad y consistencia:** Para que el mensaje sea entendido, en muchas ocasiones es necesario emplear la repetición de conceptos, de tal manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- **Disposición del auditorio:** una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes, así pues es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. Un acto de comunicación entre dos personas es completo cuando estas entienden, al mismo signo del mismo modo.

- **CÓDIGO:** Son los elementos que conforman el mensaje y constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas. Por ejemplo: las lenguas naturales poseen un determinado número de morfemas, fonemas y reglas de combinación pero que en sí mismo son una potencialidad y su única manifestación posible es a través de su realización en el mensaje.

La codificación es un proceso a través del cual el emisor "prepara" el mensaje para que este pueda ser captado por el sujeto receptor. Para la preparación o codificación del mensaje el receptor se vale de sus conocimientos relacionados con las características del canal que va a emplear para enviar el mensaje, las exigencias del público al que va a dirigirse, del lenguaje que va a utilizar, como de la cultura de quien lo va a recibir. El proceso de codificación comprende las siguientes etapas:

- Búsqueda del lenguaje más apropiado en atención al canal disponible
- Clasificación de la información disponible, en función de las necesidades e intereses del comunicador y el receptor.
- Valoración de la información en el contexto informativo del receptor.
- Contexto adecuado para transmitir la información.
- Conocimiento de la preparación del receptor.

- **INTERPRETACION:** Proceso de decodificación de la información y comprensión de la misma a partir de los códigos que han sido elaborados por el receptor, por ello para que el mensaje que transmita el emisor llegue con éxito se deben conocer los códigos del receptor. La decodificación es un proceso inverso de la codificación, en el cual el sujeto que

recibe la información procede a decodificar el mensaje que ha recibido, lo descifra e interpreta, este proceso supone:

- Conocimiento pleno del significado de cada uno de esos signo.
- El recibir con claridad todos los signos emitidos (legibilidad).
- Comprensión del sentido exacto de la estructura de los signos.

Esto supone que el receptor interprete cada frase dicha, el valor de cada palabra, cada gesto, cada color, cada movimiento; cuando nos transmiten un mensaje, además de las palabras existen otros lenguajes, el gestual por ejemplo, el visual, las entonaciones, el énfasis, la cercanía etc. La decodificación tiene que ver con el momento en que un signo se decodifica, influyen los factores ambientales o emocionales en que se desarrolla la comunicación.

CANAL O MEDIO: Viene a ser el soporte físico en el que se transporta el mensaje del emisor hacia el receptor, también se puede decir que es el vehículo o medio que transporta los mensajes: memorandums, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc. Los canales pueden ser de dos tipos: formales e informales; los primeros son aquellos que se planean y estructuran adecuadamente, el segundo surge espontáneamente en la organización es decir no son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de un grupo u organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc. Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: horizontales o de coordinación, verticales descendentes y verticales ascendentes.

Canales horizontales o de coordinación: Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel

jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Canales verticales descendentes: Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de una autoridad o jefe inmediato superior y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

Canales verticales ascendentes: siempre provienen de los subordinados y se dirigen a uno o varios superiores o jefes inmediatos. Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con mucha frecuencia se presta más atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.

RECEPTOR: Es el ente que recibe el mensaje. Es la persona o grupo que recibe la información, es decir a quienes se le proporcionan los mensajes. Para la comprensión del mensaje se necesita la decodificación del mismo. Para su adecuada recepción (a partir de la intencionalidad del emisor), el receptor debe entender y conocer los códigos empleados por el emisor. En relación con los destinatarios debemos tomar en cuenta que:

- Las posibilidades de elección y la libertad de percepción de los mensajes, dependen del nivel de libertad del hombre en relación con los medios de comunicación.
- No es un ente aislado, vive en sociedad.
- La asimilación de los mensajes dependen de su cultura personal o social.
- Sobre los mismos destinatarios actúan simultáneamente muchos mensajes provenientes de diversas fuentes, algunas

con menor o mayor influencia que otras, las cuales se pueden complementar u oponer entre sí.

FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN: El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. La retroalimentación es más rápida y directa cuando este proceso se da entre personas que dialogan directamente. En el caso de una organización que desee medir los efectos de determinado acto de comunicación masiva, deberá utilizar otros métodos para la retroalimentación como son encuestas y/o entrevistas, las investigaciones, testeos a través de sondeos, entre otros. La retroalimentación puede ser:

- **Positivo:** cuando la respuesta lograda es la esperada y lógica.
- **Negativo:** es cuando se obtiene cualquier tipo de respuesta muy vago que no es acorde con lo esperado.

2.2.1.3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Las siguientes funciones son empleadas principalmente dentro de un grupo o equipo (Amorós, 2010):

- **Expresión emocional:** Muchos de los empleados, observan sus labores de trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten conocimientos, fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación formal.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a

información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento, en este sentido el establecer metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación para poder lograrlo.

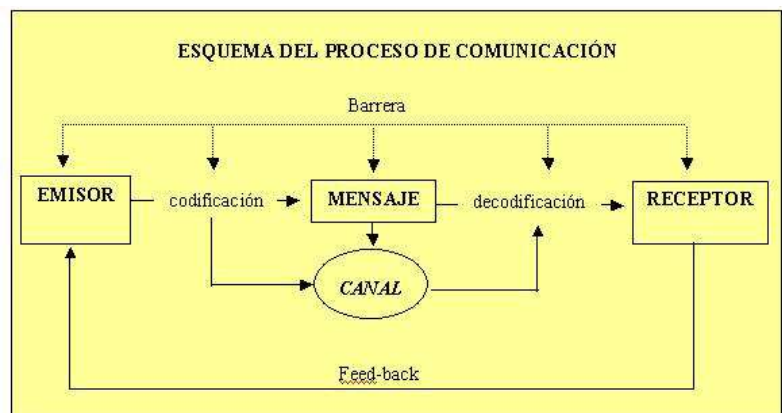
2.2.1.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN

Los procesos son una secuencia lógica de pasos que se dan entre el emisor y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se dé, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo hacia otro, este proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

- **Emisor o Fuente de comunicación:** Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
- **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: conocimientos, habilidad, actitud, y sistema sociocultural.

- **Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
- **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
- **Receptor:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, debe manejar el mismo código para su comprensión de lo transmitido.
- **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

GRÁFICO N° 01



Fuente: Comunicación Organizacional Interna, Proceso disciplina y técnica.

2.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Andrade (2005) menciona que el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante los últimos treinta como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia hoy en día para las organizaciones.

Este autor menciona que no podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”, esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto, esto quiere decir que habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes dentro de un contexto dado en el que se intercambian información entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo dentro de las organizaciones sirven para desarrollar estrategias orientadas a facilitar y agilizar el flujo de información que se dan entre sus integrantes, entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (clientes, inversionistas, proveedores, autoridades, gobierno, medios de comunicación, distribuidores, competidores, asociaciones y, organismos diversos públicos o privados y el público en general). En esta última se puede distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- **Comunicación externa:** Flujo de mensajes u información emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, orientados a promover sus productos o servicios, mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, etc. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

Para Castro, (2012) la Comunicación Organizacional viene a ser uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel preponderante en el mantenimiento de la organización. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio, puesto que entre los integrantes se llegan a establecer patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros sin importar su jerarquía que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional implica información, su flujo, su propósito, su dirección y el canal empleado.
- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, su cultura, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, etc.

La comunicación hoy en día se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que a través de ella existe una mejor relación comunicativa entre todos los miembros internos dentro de la organización,

y esto pues se refleja hacia los públicos externos; creando en el público receptor una imagen e identidad propia de la organización, para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia para poder tener una apreciación positiva de lo que queremos mostrar hacia el público exterior.

La comunicación es un elemento sumamente importante y vital en las organizaciones, en realidad sin esta no existiría ninguna organización, pero eso es importante mencionar que la comunicación organizacional no sólo debe ser interno, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad. La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones será esta una actividad dinámica por el mismo hecho de la interacción constante de sus miembros, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo propio de la organización.

El autor Rebeil, (2010, p. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional sirve de ayuda a los integrantes de la organización, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, la cual desmitifica actividades al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre en un entorno cambiante.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a las organizaciones, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Comunicación Interna.- hace referencia a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través del flujo de información de manera eficiente en el interior, un ambiente de trabajo agradable, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, entre otras cosas. Así, los "subsistemas" propios del proceso comunicativo (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (entiéndase como la organización en total) requiere alcanzar.

Comunicación Externa.- Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, proceso o mecanismo muy importante para el funcionamiento de las organizaciones. Andrade define a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: como un proceso social, como una disciplina, y como un conjunto de técnicas y actividades. Para Castro y Rebeil la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos.

Comunicación organizacional interna

Según Andrade, (2010) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas que tiene como objetivo principal el de contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalecer la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, para generar en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman. Pongámonos en el caso de que en determinada organización sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de los canales informales; en la que los jefes nunca tuvieran una comunicación sincera ni directa hacia sus colaboradores, no hacerlos saber lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Para Chiang, (2012) lo que persigue la comunicación interna dentro de las organizaciones es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos y/o integrantes de la organización.

Asimismo menciona que las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe los integrantes no podrían saber que están haciendo sus demás compañeros, tampoco los directivos no podrían recibir información y los supervisores no podrían dar instrucciones y la

coordinación del trabajo sería casi imposible. La cooperación también se tornaría imposible porque la gente no podría comunicar sus sentimientos y necesidades hacia los demás. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

La comunicación será eficaz si esta se orienta a alentar un mejor desempeño y promoverá la satisfacción en el ambiente de la organización, así los integrantes conocerán mejor su función en el trabajo y se sentirán más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna es deficiente o no funciona, este cuadro se caracteriza por:

- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.
- Una directiva que ignora si se hace seguimiento hacia los procedimientos, si son inútiles, si siguen siendo eficientes, si se genera conflicto entre ellos o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.

A criterio de García, (2011) la Comunicación Organizacional interna se orienta al grupo de personas que son parte de una organización y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de las organizaciones formales visto como empresas, está integrado por directivos, accionistas, empleados, contratistas, etc, y la comunicación propiamente dicha puede darse de las siguientes maneras:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente, utiliza la escritura como medio, la transferencia de información es más lenta por el mismo hecho de que esta pasa por

diferentes áreas así como los procedimientos burocráticos que se hayan establecido en las organizaciones.

- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (conversaciones en tiempos de receso, reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, etc.).

Puede darse el caso de que existan desequilibrios en el sistema de comunicación empleado por las organizaciones para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia. Esto evidencia la carencia de una armonía entre las comunicaciones externas e internas, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar, dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Hay que destacar que Andrade, Chiang y García afirman que la Comunicación Organizacional Interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa. Chiang considera que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Para finalizar, el criterio de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal

Elementos de la comunicación

Según Berges, (2011, p. 48,49) denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite información entre un emisor y un receptor a fin a la organización, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (radio, imprenta, telegrafía, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: El contenido propio de la información que el emisor transmite.

Contexto: Circunstancias socioculturales, temporales y espaciales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte Martin, (2010, p. 165,167) adiciona a los elementos antes expuestos de de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

Ruido: Todo aquello que afecte o entorpece la comunicación. Por ejemplo: bocinas de un carro en la calle, una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Retroalimentación: Elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.

Del Pugar, (2010, p. 132) enfoca a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que

ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adiciona los siguientes:

Encodificación: Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que llevan consigo un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner el pensamiento o la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.

Decodificación: A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir, es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba, y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea, dependiendo de la manera como esta se haya dado.

Berges, Martin y Del Pulgar centran a la comunicación organizacional como un proceso y para que ésta se lleve a cabo con eficiencia es necesaria la participación de algunos elementos indispensables. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Mensaje Código, Canal y. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último Del Pulgar a la Encodificación y Decodificación.

Tipos de comunicación interna

Para la EHB, (2010, p. 148) la comunicación tiene distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción que se dé entre el emisor y el receptor. Bajo esta tipología tenemos:

Según el canal utilizado:

Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.

Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

No verbal: Compuesta principalmente por expresiones corporales, faciales y gestos corporales.

Según el grado de interacción:

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor sin intermediarios en forma personal, cara a cara.

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según Etchegaray, (2010, p. 88,89) dentro de la comunicación interna se desarrollan dos formas que son la comunicación formal e informal:

Comunicación Formal.- Es la forma de comunicación que establece la organización mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de principio a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.

Comunicación Informal.- La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos, surge de la espontaneidad de los integrantes. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores”.

2.2.3. COMUNICACIÓN INTERNA

2.2.3.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que menciona que cuando nos referimos a la comunicación interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*. Esta noción tiene que ver con el

marcado aspecto informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar a los integrantes de la organización de los acontecimientos que suceden dentro de ella. No se intenta la participación de los miembros de la organización en el proceso comunicativo sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere importantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz direccionado, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información suele darse de manera ascendente o descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos y viceversa (Capriotti, 1998). Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (periódicos murales, cartillas informativas, boletines revista de la empresa, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, la comunicación interna termina asociándose muchas veces a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

De otro lado, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como *contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo*. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (*contar con* en lugar de *contar a*), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los integrantes de la organización de lo que la organización viene haciendo, instándoles a sugerir, a colaborar, a comentar; es decir involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del *Diálogo*, es decir, la

participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta forma de comunicación mixta es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los colaboradores en las sugerencias, en las tomas de decisiones y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación, ya que cada uno de ellos tendría diferente manera de apreciar las cosas desde diversos niveles, así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como *el intercambio de información entre todos los niveles de una organización* en la que en muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica o si lo hacen lo hacen de manera ineficiente,.

Otra idea central que podemos mencionar es que la comunicación interna es la comunicación dirigida entre las autoridades, los directivos y los trabajadores de una institución cualesquiera llevada a cabo de diversas maneras y formas.

La comunicación no es lo mismo que información; implementar comunicación de verdad es más compleja y delicada que poner en marcha sistemas de información, la comunicación no debe confundirse con los medios que utiliza, querer comunicar no es suficiente, además, hay que disponer de los medios necesarios y capaces que permitan efectuarlo. Para que exista auténtica comunicación no es suficiente con que haya información recíproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

2.2.3.2. CONCIENCIA DE COMUNICACIÓN

Tomando como referencia un echo suscitado en una empresa uno de los jefes de departamento de x empresa manifestó lo siguiente: *“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”*. (Capriotti, 1998).

Esta frase define claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella podemos encontrar dos aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, los procesos o las decisiones de la organización y no solamente un instrumento de transmisión de la información, o sea una forma de llevar adelante las tareas.

De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo propio de cada uno de ella, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público. Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la organización o institución adquiriera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

2.2.3.3. Funciones de la Comunicación Interna

Capriotti, (1998) menciona que la Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda,

en una mayor competitividad externa de la organización. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece, por una parte, *la circulación de la información* dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece *la coordinación de las tareas, actividades y esfuerzos* entre las diferentes áreas o unidades de la empresa o institución. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada *estimulará la cohesión entre las personas* en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá *la Identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

2.2.3.4. Objetivos globales de la comunicación interna

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, 1998) estos son:

- **A Nivel Relacional**, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleadores y empleados, a través de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.

- **A Nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- **A Nivel Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

- **A Nivel Actitudinal**, se hacen los esfuerzos para obtener la integración de los empleados y adaptarlos a la filosofía de la empresa, a los valores y a los fines globales de la organización, también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

2.2.3.5. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según Formanchuk (2008, p. 120), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

Gráfico N° 03



Fuente: Libro: La comunicación Interna. Autor García J. (1998)

a) Dimensión Esencial

Para Formanchuk (2008), una organización nace a partir de una conversación, que es el resultado de un “compromiso conversacional” como así lo llama, esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

Por ejemplo: antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”, una simple pregunta que dará lugar a un diálogo y cruce de información. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía si sería buena idea ir a descansar en una carpa en la montaña por ejemplo.

En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano

brotan de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra).

Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que una organización son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas.

Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe.

b) Dimensión Operativa

Según Formanchuk (2008), la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar:

- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.
- Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

c) Dimensión Estratégica

Formanchuk (2008), señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plano estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “levantando una pared”, el segundo “colocando un ladrillo arriba del otro”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”.

Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.

- Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.
- Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez

d) Dimensión Valorativa

Según Formanchuk (2008) es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” lo que se busca es generar esta comunión para que la gente se identifique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”. Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que

ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared? Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.
- Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- Qué está permitido y qué no.
- Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- Qué es lo que está por encima de todo.
- Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consiente de ellos), es por ello que la comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias, si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logrará integración, unidad, fortaleza y atracción.

e) Dimensión Motivacional

Para Formanchuk (2008), la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del

proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco. Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

f) Dimensión Aprendizaje

Según Formanchuk (2008), señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar –ni siquiera para avanzar– debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los

90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización:

- Abra espacios de diálogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Accione con justicia.
- Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

g) Dimensión Inteligencia

Finalmente la dimensión, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano.

Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

2.2.2. GESTION DIRECTIVA

2.2.2.1. Conceptualización de la gestión

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan logros objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

Según Beltrán (2007, p. 4), la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes La gestión, de acuerdo con Uribe citado de Gonzáles – Palma (2005) se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con la hacer diario.

Al tener la definición anterior de gestión, es necesario establecer que a qué se denomina gestión. Brandstadter (2007, p. 56), señala que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Y también lo relaciona con gesto, de “gestus”, que significa actitud del cuerpo. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o efecto de administrar”; y gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”

El termino Gestión evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la

realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación.

Según González (2000). La Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

Según Martínez (2006) El significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces en cualquier entidad y debe incluir funciones básicas gerenciales, como la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento en los puntos débiles según los requerimientos de la comunidad.

En una institución es transcendental un modelo de gestión que debe garantizar procesos eficaces como las funciones básicas como los conceptos aplicados, la forma de organización la ejecución de actividades propuestas para el cumplimiento de distintas actividades que fortalezcan la institución.

Cassasus (2000) muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” o dicha de otra forma

la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

Según Salgueiro (2001) se relaciona de la misma forma la palabra "acción", pero Retomando, se encuentran hasta aquí dos relaciones que indican una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos. Es decir, que se llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Según Chiavenato (2007) "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente" La Gestión, es un proceso que toda empresa, institución del sector público o privado debe fortalecer para el logro de los objetivos institucionales, construyendo las redes de relaciones sociales, reclutando a los aliados estratégicos para garantizar el éxito en la organización, sabiendo interactuar y articular con el entorno que se tiene alrededor.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. La dirección es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación.

La Función de la Dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social Según Cluester Borno; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos

esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". Burt K. Scanlan Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Joel J. Lerner y H.A. Baker Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

La autoridad se define según Eduardo J. Courter define a la autoridad como la potestad atribuida a los agentes del poder Público en razón de su propia investidura. El término "autoridad" tiene origen romano y era comúnmente concebido como parte de una trilogía que incluía la religión y la tradición. El vocablo autoridad *autoritas*-, proviene del verbo *augere* que significa aumentar (Arendt, 1968). En este primer significado, se considera "que los que están en posición de la autoridad hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento" (Sartori, 1989).

La fuerza lógica o científica que tienen las doctrinas de los jurisconsultos, la facultad o potestad de que goza una persona

para hacer una cosa u ordenar algo. Las personas o persona quienes residen en el poder Público. La potestad que tiene una persona sobre otra, como el padre sobre el hijo, el tutor sobre el pupilo, etc. Daft, R. (2005) La autoridad existe a lo largo de la cadena formal de mando y los puestos de mayor jerarquía reciben más autoridad formal que las posiciones de abajo.

El acto administrativo. Según Serra, A. (1979) define el acto administrativo “una declaración de voluntad, de conocimiento y de juicio, unilateral, concreta y ejecutiva, que constituye una decisión ejecuta, que emana de su sujeto: la administración pública, en el ejercicio de una situación jurídica subjetiva y su finalidad es la satisfacción del interés general”.

Según Diez, M. (1956) indica que el acto administrativo es, una declaración concreta, unilateral de voluntad de un órgano de la administración activa en ejercicio de la potestad administrativa”.

Según Acosta (1981) “es una manifestación de la voluntad de la autoridad administrativa competente, fundada y motivada con una finalidad específica de crear, transmitir ,modificar o extinguir derechos y obligaciones, para la satisfacción del interés general, pudiendo ser ejecutivo o declarativo.

2.2.2.2. Conceptualización de la gestión directiva

El término gestión directiva parece ser redundante, pues, comúnmente se acepta que los términos gestión y dirección son dos formas para designar a un concepto; cuyo contenido se refiere a la influencia o acción consciente de unos hombres sobre otros, para el logro de determinados objetivos de relevancia para la organización social, a través de un proceso que incluye la planificación, la organización, el mando y el control.

También puede ser entendida como una diversidad operativa, a corto plazo de la dirección o como sinónimo de actividad. En este

caso, cuando se habla de gestión directiva, se está apuntando a acciones que tienen como contenido la dirección, tanto de las personas como de los procesos sustantivos de una organización que garantizan el desempeño como encargo social.

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienza a transitar por nuevos caminos que impone la globalización y obliga a ver la organización como un todo que entrega sus servicios a la comunidad, las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la institución generar valores agregados y diferenciados. Al respecto, Senge, (1999) asegura que “la gestión directiva es una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas”. Los pilares de la gestión directiva se proyectan desde: a) el trabajo en equipo, b) liderazgo, c) servicio, d) la transformación.

Fernández-Ríos (1999) define la gestión directiva como un sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

Para establecer y desarrollar una adecuada gestión directiva comienza desde el líder que organice de una manera que delegue responsabilidades, a personas que asuman el perfil requerido en una política de dirección desarrollando la parte humana es decir saber gestionar el talento humano. No convertirse en un líder todista, se tiene que saber detectar la vocación productiva de los colaboradores y sacar lo mejor de ellos a nivel de productividad, reconociendo sus potencialidades y fortaleciendo sus debilidades.

Romero, (2007) La gestión directiva es el área que atiende al desarrollo del liderazgo claro y compartido que conduce al equipo humano de la institución a trabajar, bajo principios y valores comunes por el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la institución. La gestión directiva atañe también al desarrollo de procesos de gerencia estratégica que aseguren el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático a indicadores globales de la institución que permitan el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo.

En cuanto a los principios de la gestión directiva. Según Chaparro (2012). Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque democrático para el desarrollo de las organizaciones, cada institución es una organización específica, con sus propios modelos y estructuras, por esta razón, cada una debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución.

Corresponsabilidad. Principio relacionado con la capacidad del equipo directivo para asumir conjuntamente las decisiones y acciones que le permitan asegurar los procesos y resultados institucionales para garantizar la excelencia.

Autonomía. Toma de decisiones, capacidad del equipo directivo para asumir la responsabilidad en la atención de los asuntos internos de su competencia y asegurar los propósitos de la institución a partir de una visión y misión compartidas.

Transparencia y rendición de cuentas. Se refiere a los procesos que se establecen de acuerdo con los propios alcances de la organización para informar a los integrantes de la institución acerca de sus propósitos y alcances o logros, en función de las metas, así como del ejercicio de los recursos financieros que ingresan a la institución comprende el clima organizacional, el proceso de prestación del servicio y sus resultados, el desempeño

profesional, la participación social y la administración de los recursos.

Flexibilidad en las prácticas y relaciones. Habilidad del equipo directivo para adecuar sus prácticas y relaciones a las necesidades y prioridades de la institución a fin de atender con calidad y equidad a la diversidad de su comunidad en los diversos contextos sociales y culturales, en un ambiente que favorezca el aprendizaje y el trato digno y respetuoso de todos los actores, para propiciar formas de gestión pertinentes que lo conduzcan a cumplir sus propósitos institucionales.

Para el éxito en la gestión directiva, se tiene que saber gestionar el Talento Humano y el trabajo en equipo, delegando funciones de acuerdo a la vocación de los colaboradores que integran la empresa, institución u organización. Recordar que las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las que dependen de este capital humano para operar y alcanzar los objetivos planteados, por quien dirige la gestión directiva. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil por el efecto que tiene para alcanzar sus objetivos personales, por lo que las personas dependen de la organización para su desarrollo; por ello es sumamente importante tener un líder con enfoque horizontal para el desarrollo de la organización y el colaborador, convirtiéndose esto en una simbiosis que permita obtener beneficios recíprocos.

Entre las tareas de la gestión directiva. Según Viel (1999) entre las tareas de la gestión directiva se encuentran: La planificación, que consiste en establecer directrices con el fin de alcanzar los objetivos. Además, la ejecución de la planificación y el control y la evolución de la planificación.

Lamata & Cotanda (1998) menciona que en la medida en que las empresas crecen, la complejidad, la variedad y, principalmente, el

número de tareas que debe realizar el directivo máximo también crecen, hasta que llega un momento en que físicamente es imposible que una sola persona le haga frente a toda la responsabilidad que lleva consigo la dirección y gestión de la organización.

Históricamente, los medios que han utilizado los máximos responsables o directivos de empresas para superar la transición a una organización más compleja y exigente y aliviar su carga del trabajo han sido la distribución de tareas, la delegación de autoridad, los comités de trabajo y los consultores.

Quinn (2005) dice que la gestión del personal de una empresa puede enfocarse desde los distintos ángulos: legal, administrativo, motivacional.

Por otro lado Pérez G. & Oteo O. (2006) declara que se analiza con un poco de detenimiento las responsabilidades de los directivos de las pequeñas empresas, se ve que, de una forma u otra, las más críticas y cruciales de ellas tienen relación directa con la gestión de las compras e inventarios. Se puede constatar que la función de compras e inventarios no constituye tareas simplemente administrativas, como muchas veces se la concibe, sino que cumple una importante función estratégica como parte de gestión global de la empresa.

Según Albert (1999) el control de los directivos se ejerce principalmente a través de los resultados generales cuantitativos en el negocio, sin embargo es necesario evaluar la capacidad gestora y el comportamiento de los directivos para guiar a la institución hacia la mejora de la calidad. Los puntos claves para mejorar y evaluar la gestión directiva son: la cultura de la empresa, el liderazgo, el plan de mejora de calidad de los directivos, los objetivos, las políticas y las estrategias y organización interna.

De Zuani & Laborda C. (2004), mencionan que planear adecuadamente las futuras acciones de una organización es una fase sumamente importante para poder orientar y guiar, de forma eficientemente y eficaz, las tareas a desarrollar por los miembros de una organización, pero carece de sentido sin la organización y guía de los esfuerzos individuales orientado hacia la consecución de los objetivos organizacionales, ya que lograr que todos y cada uno de sus miembros ofrezcan lo mejor de sí mismos será obra de quien orienta las acciones reales conforme a un plan previamente definido, de modo tal que el resultado sea mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las partes que han intervenido.

Entre las habilidades en la gestión directiva implica desplegar las siguientes habilidades. (Álvarez, 2007)

La habilidad estratégica significa relacionar la empresa con el entorno en un horizonte temporal desconocido, tiene en cuenta cómo evolucionará el medio de la empresa y como relacionarlo con los recursos que ésta posee o poseerá. La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo.

La habilidad decisoria está vinculada a la interpretación de los datos del entorno de la organización en función de los resultados esperados.

La habilidad existencial es la capacidad para enfrentar los problemas de los negocios sin consecuencias físicas o psíquicas para el directivo y sin consecuencias adversas para los resultados, desplegando la personalidad, la experiencia y las capacidades acumuladas en el tiempo.

La habilidad interpersonal y humanista se refiere a la sensibilidad del directivo para hacer funcionar a las personas individualmente y como grupo a la vez, con el fin de lograr la cooperación necesaria para que funcione la empresa a través de la comprensión y la motivación.

La habilidad técnica significa tener y comprender un tipo específico de actividad en lo que concierne a métodos, procesos, procedimientos y técnicas relacionado con el funcionamiento de la empresa. **La habilidad técnico-administrativa** comprende la capacidad de usar las técnicas administrativas por sí o por los subordinados relacionados con la expresión simbólica de los hechos y de las cosas.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Comunicación Organizacional: proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

Comunicación interna: la comunicación interna son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación.

Gestión Directiva

La Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

2.4. HIPÓTESIS

Hipótesis general:

H_i: La comunicación organizacional interna incide en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

H₀: La comunicación organizacional interna no incide en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

.

Hipótesis Específicos:

- El nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es Bueno.
- El nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es bueno
- Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable dependiente

Comunicación organizacional Interna

2.5.2. Variable independiente

Gestión Directiva

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)

VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	Esencial	<ul style="list-style-type: none"> - Sinceridad - Apertura al diálogo - Capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación entre las autoridades, directivos y los trabajadores es sincera. - Las autoridades y directivos siempre están abiertos al diálogo. - Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo. - Las autoridades y directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores. 	Tipo Likert.
	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad - Capacidad de relación 	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades y directivos se relacionan con los trabajadores oportunamente. - Las autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores. - Los trabajadores se relacionan con las autoridades y directivos oportunamente. - Los trabajadores saben en qué momento conversar con las autoridades y directivos. - Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente. 	
	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto físico - Amabilidad Escucha 	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades y directivos saludan a los trabajadores con un apretón de manos. - Las autoridades y directivos saben escuchar. - Los trabajadores saben escucharse entre ellos. - Los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos 	
	Valorativa	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Responsabilidad - Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores son ejemplo de puntualidad - Las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad. - Las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad. - Las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad. - Los trabajadores son ejemplo de honestidad. - Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad. 	
	Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores para capacitarse. - Las autoridades y directivos se capacitan constantemente - Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores - Los trabajadores se motivan entre sí para capacitarse. 	

	Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa de intereses - Valoración del trabajo - Consideración de la opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades y directivos tienen en cuenta la opinión de los trabajadores. - Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política. - Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio de trabajadores. - Las autoridades, directivos y trabajadores tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos. 	
	Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Reconocimiento de logros 	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades y directivos resuelven los problemas de manera apropiada. - Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada. - Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores. - Los trabajadores reconocen los logros de sus colegas. - Las autoridades y directivos reconocen cuando los trabajadores tienen la razón. 	
VARIABLE DEPENDIENTE (VD)	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
GESTION DIRECTIVA	Habilidad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculos estratégicos con su entorno. - Identidad Municipal estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidad establece convenios estratégicos con instituciones públicas relacionadas a los fines de la institución. - La Municipalidad cuenta con aliados estratégicos del sector privado - Los objetivos institucionales están enmarcados a convertir a la Municipalidad, en una institución líder en su sector. - La visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro. 	Tipo Likert
	Habilidad decisoria	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Generación de ideas desarrolladoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Se involucra a todas las sub gerencias en la toma de decisiones institucionales. - La toma de decisiones en la Municipalidad se realiza de manera horizontal - En la Municipalidad se plantea ideas que promueven el logro de los fines de la institución. - Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos. 	
	Habilidad existencial	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de resolución 	<ul style="list-style-type: none"> - En la Municipalidad se cuenta con una escala de valores institucionales. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia y capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - En la Municipalidad se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución. - Los directivos cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución. - Los directivos muestran sus capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios. 	
	Habilidad Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad directiva - Comportamiento empático 	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos motivan de manera permanente a sus colaboradores. - Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus colaboradores. - Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos - Los integrantes de las diferentes sub gerencias se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional. 	
	Habilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento institucional. - Comunicación con el usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - En la Municipalidad respetan la función de cada una de las instancias que la integran. - La Municipalidad cuenta con un flujograma dinámico y operativo. - En la Municipalidad se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios - En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario. 	
	Habilidad técnico - administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de persuasión. - Expresiones simbólicas 	<ul style="list-style-type: none"> - En la Municipalidad se implementan nuevas formas de operar. - Los directivos de la municipalidad persuaden a sus colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución. - La Municipalidad tiene a la vista su organigrama funcional - La Municipalidad cuenta con un formato de procedimiento administrativo (solicitud). 	

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Método:

Según Hernández (2014), este método se utiliza en la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. En este caso a través del tratamiento cuantitativo de los datos se busca determinar la relación entre las variables comunicación organizacional y gestión directiva. Por lo tanto el método a utilizarse en la presente investigación será cuantitativo

Nivel de Investigación:

Hernández (2014) en “Metodología de la Investigación” sostiene que los Estudios Descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos

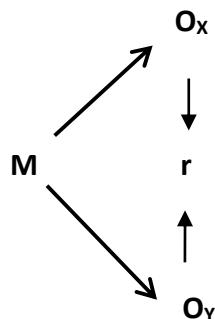
que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Añade que, los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes; en tanto que los estudios correlacionales pretenden observar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan.

Para el presente proyecto de investigación tendrá un nivel descriptivo correlacional.

Diseño de Investigación:

Hernández, (2014) menciona que una investigación de tipo no experimental presenta una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos. Asimismo menciona que los estudios transversales son aquellos en que los datos se recolectan en un solo momento, en un momento único, y además porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por lo tanto la presente investigación presentara un diseño de investigación no experimenta de corte transversal.

La presente investigación presentará el diseño no experimental de corte transversal las siguientes características:



Donde:

M: Muestra de estudio

O: Observación

X: variable independiente (comunicación organizacional interna)

Y: variable dependiente (gestión directiva)

r: relación

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Según Levin & Rubin (1999, p. 135), una población “es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones”.

El concepto de población en estadística, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

La población de la presente investigación está conformada de la siguiente manera:

Cuadro N° 01

Población	Composición	TOTAL
A	Autoridades (Regidores y Alcalde)	8
	Directivos (Gerentes y sub gerentes)	38
	Trabajadores (nombrados y contratados)	519
	Total	565

Fuente: Gerencia de RRHH Municipalidad Provincial de Huanuco
Elaboración: Tesista

Muestra:

El Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como “*parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él*”. Entre las ventajas que proporciona el muestreo (Latorre, Rincón y Arnal, 2003) suele señalarse: el ahorro de tiempo en la realización de la investigación, la reducción de costos y la posibilidad de mayor profundidad y exactitud en los resultados

Para hallar la muestra de estudio de la población, se escogió el muestreo probabilístico y la selección de los elementos de la muestra por el criterio

muestreo aleatorio simple. Para ello se ha determinado aplicar la fórmula para la población finita.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N: Población	= 565
P: Probabilidad de éxito	= 50%
Q: Probabilidad de fracaso	= 50%
e: Nivel de significancia	= 5 %
z: Nivel de confianza	= 95% =(1.96)
n: muestra	= 229

Entonces: n = 229

Procediendo a una repartición proporcional la muestra para la presente investigación queda constituida de la siguiente manera:

Cuadro N° 02

Muestra	Composición	TOTAL
A	Autoridades (Regidores y Alcalde)	3
	Directivos (Gerentes y sub gerentes)	15
	Trabajadores (nombrados y contratados)	211
	Total	229

Fuente: Tabla N° 01
Elaboración: Tesista

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación, para el cumplimiento de sus objetivos la técnica e instrumento a utilizarse será:

VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

TECNICA:

Según Zapata (2012) menciona que la encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos

directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada. En tal sentido para la presente investigación se utilizará la técnica de **la encuesta**.

INSTRUMENTO:

Cuestionario sobre comunicación organizacional interna y gestión directiva.

3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

a. Procesamiento de la información

Para el procesamiento eficiente de la información recolectada esta se harán usando las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos a través de las fuentes descritas, los cuales se procesarán usando el software estadístico SPSS v19 y el Ms Excel 2013.

b. Análisis de datos y pruebas de hipótesis

Para el análisis de datos de la presente investigación se utilizará el software estadístico SPSS v19, a través de la estadística descriptiva (cuadros estadísticos y gráficos) nos permitirán poder hacer el análisis respectivo. Asimismo para medir los datos con escalas valorativas se utilizará la escala tipo LIKERT. Para la prueba de hipótesis se usará las pruebas no paramétricas, cuya escala de medición se muestra en la siguiente figura.

Figura N 01

Regla para interpretar el coeficiente de correlación

Tamaño de la Correlación	Interpretación
.90 a 1.00 (-.90 a -1.00)	Correlación bien alta positiva (negativa)
.70 a .90 (-.70 a -.90)	Correlación alta positiva (negativa)
.50 a .70 (-.50 a -.70)	Correlación moderada positiva (negativa)
.30 a .50 (-.30 a -.50)	Correlación baja positiva (negativa)
.00 a .30 (.00 a -.30)	Si existe correlación, es pequeña

Fuente: Hinkle, D.E. Wiersma, W & Jurs, S.G. (2003)

CAPITULO IV RESULTADOS

4.2. Procesamiento de datos.

4.1. Variable Independiente

Tabla N° 01

¿La comunicación entre las autoridades, directivos y los trabajadores es sincera?

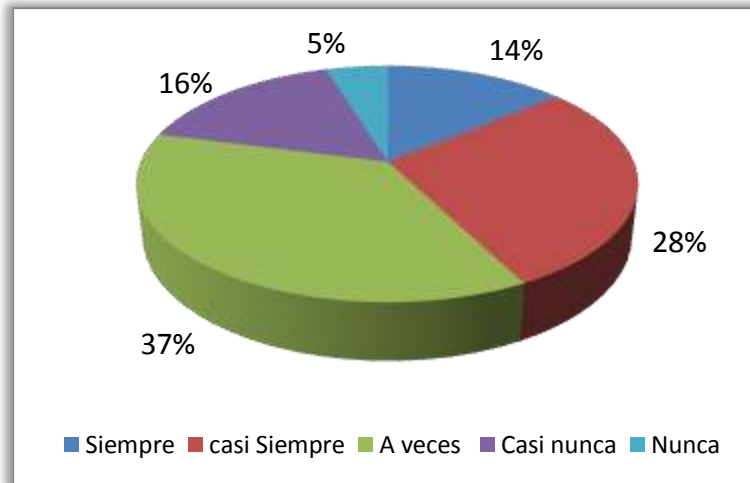
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	14%
casi Siempre	65	28%
A veces	84	37%
Casi nunca	37	16%
Nunca	11	5%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 01

¿La comunicación entre las autoridades, directivos y los trabajadores es sincera?



Fuente : tabla N° 01

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 01 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿La comunicación entre las autoridades, directivos y los trabajadores es sincera?, al respecto un 37% opina que a veces, un 16% casi nunca, un 5% nunca, un 14% siempre y un 28% casi siempre, existe una tendencia superior al 50% que la comunicación es sincera.

Tabla N° 02

¿Las autoridades y directivos siempre están abiertos al diálogo?

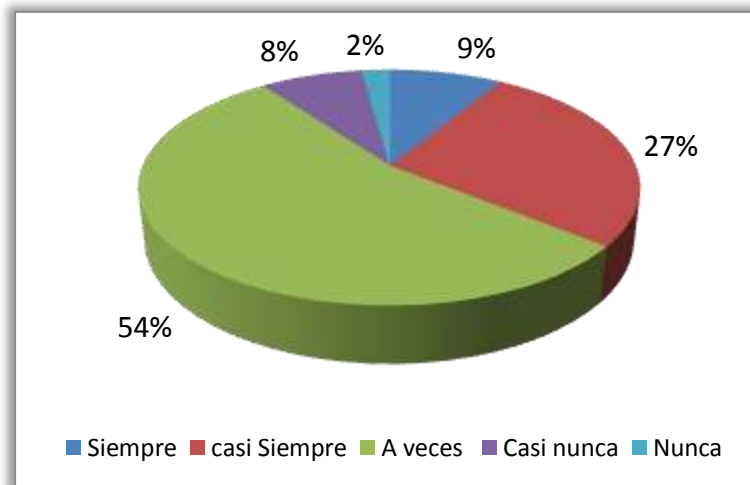
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	9%
casi Siempre	62	27%
A veces	124	54%
Casi nunca	18	8%
Nunca	5	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 02

¿Las autoridades y directivos siempre están abiertos al diálogo?



Fuente : tabla N° 02

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

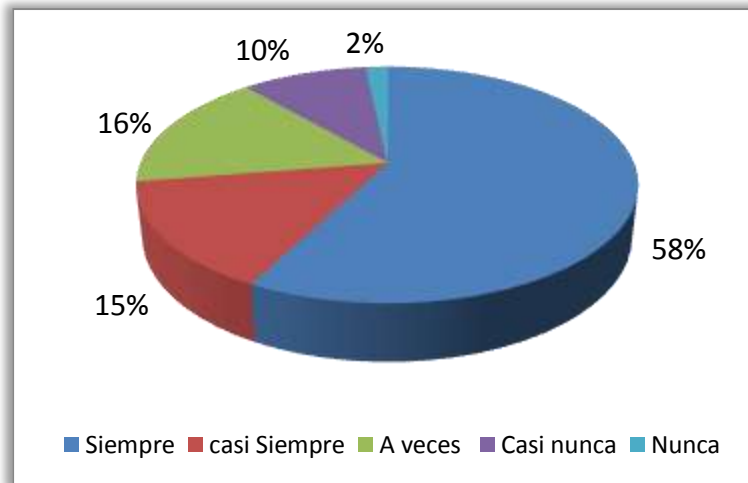
La tabla y el gráfico N° 02 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos siempre están abiertos al diálogo?, al respecto un 54% opina que a veces, un 8% casi nunca, un 2% nunca, un 9% siempre y un 27% casi siempre, se puede afirmar que en más de un 36% que los directivos y autoridades están abiertos al diálogo.

Tabla N° 03
¿Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	132	58%
casi Siempre	34	15%
A veces	37	16%
Casi nunca	22	10%
Nunca	4	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 03
¿Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo?



Fuente : tabla N° 03
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 03 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo?, al respecto un 58% opina que siempre, un 15% casi siempre, un 16% a veces un 10% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que más del 50% de encuestados afirman que siempre los trabajadores están abiertos al diálogo existiendo una tendencia hacia el diálogo por parte de los trabajadores.

Tabla N° 04

¿Las autoridades y directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores?

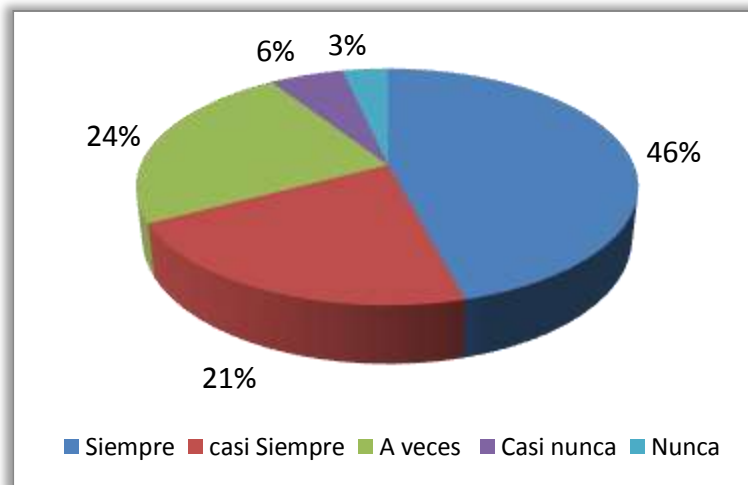
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	105	46%
casi Siempre	49	21%
A veces	54	24%
Casi nunca	13	6%
Nunca	8	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 04

¿Las autoridades y directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores?



Fuente : tabla N° 04

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 04 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores?, al respecto un 46% opina que siempre, un 21% casi siempre, un 24% a veces un 6% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que en más del 50% de encuestados se tiene una adecuada capacidad de negociación.

Tabla N° 05

¿Las autoridades y directivos se relacionan con los trabajadores oportunamente?

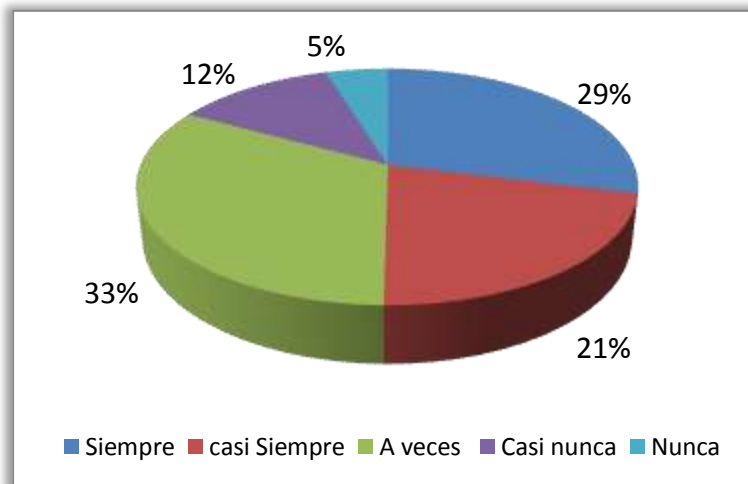
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	66	29%
casi Siempre	49	21%
A veces	75	33%
Casi nunca	28	12%
Nunca	11	5%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 05

¿Las autoridades y directivos se relacionan con los trabajadores oportunamente?



Fuente : tabla N° 05

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 05 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos se relacionan con los trabajadores oportunamente?, al respecto un 29% opina que siempre, un 21% casi siempre, un 33% a veces un 12% opina que casi nunca y un 5% afirma que nunca, se puede observar que en existe una tendencia a las relaciones oportunas entre los trabajadores, autoridades y directivos.

Tabla N° 06

¿Las autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores?

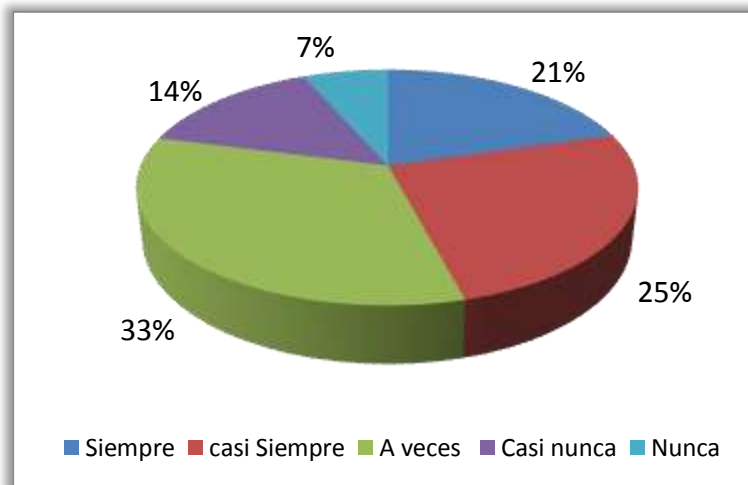
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	21%
casi Siempre	58	25%
A veces	76	33%
Casi nunca	33	14%
Nunca	15	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 06

¿Las autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores?



Fuente : tabla N° 06

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 06 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores?, al respecto un 21% opina que siempre, un 25% casi siempre, un 33% a veces un 14% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que en existe una tendencia a que en efecto autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores.

Tabla N° 07

¿Los trabajadores se relacionan con las autoridades y directivos oportunamente?

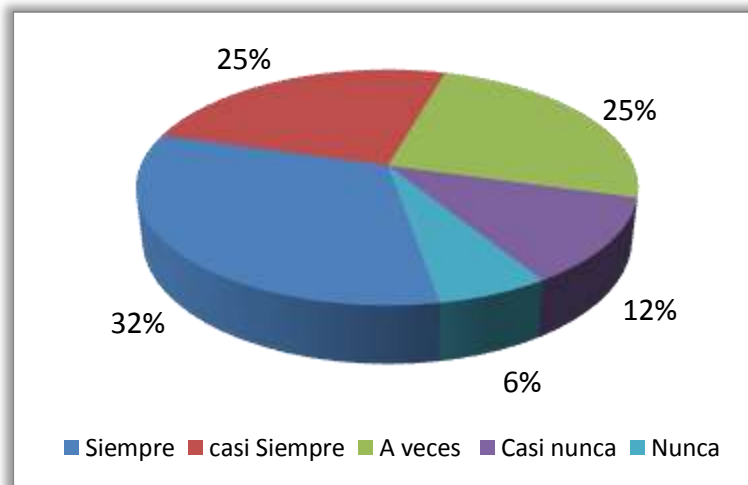
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	74	32%
casi Siempre	57	25%
A veces	57	25%
Casi nunca	27	12%
Nunca	14	6%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 07

¿Los trabajadores se relacionan con las autoridades y directivos oportunamente?



Fuente : tabla N° 07

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 07 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores se relacionan con las autoridades y directivos oportunamente?, al respecto un 32% opina que siempre, un 25% casi siempre, un 25% a veces un 12% opina que casi nunca y un 6% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a las relaciones oportunas entre trabajadores, autoridades y directivos.

Tabla N° 08

¿Los trabajadores saben en qué momento conversar con las autoridades y directivos?

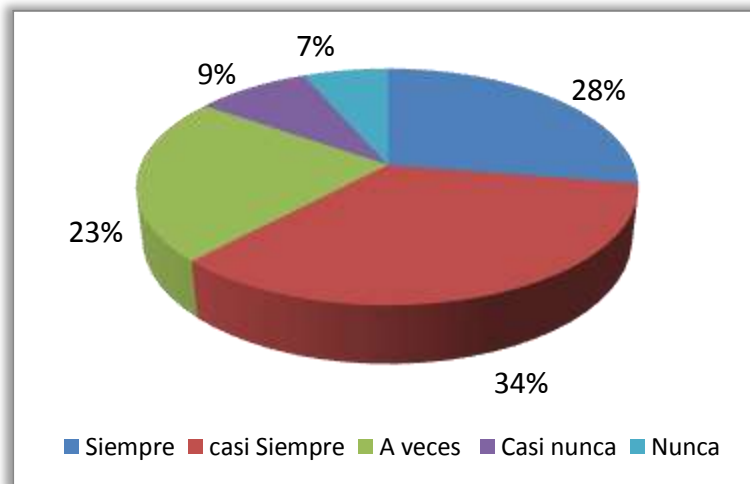
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	63	28%
casi Siempre	79	34%
A veces	52	23%
Casi nunca	20	9%
Nunca	15	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 08

¿Los trabajadores saben en qué momento conversar con las autoridades y directivos?



Fuente : tabla N° 08

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 08 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores saben en qué momento conversar con las autoridades y directivos?, al respecto un 28% afirma que siempre, un 34% casi siempre, un 23% a veces, un 9% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores saben cuál es el momento propicio para el diálogo con autoridades y directivos.

Tabla N° 09

¿Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente?

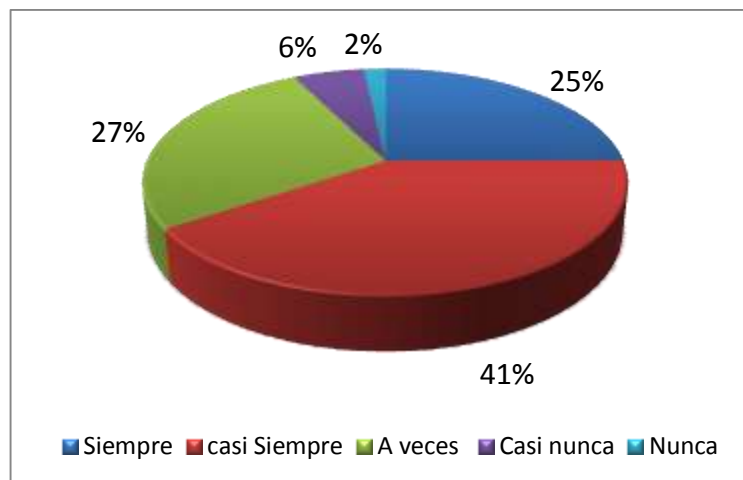
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	57	25%
casi Siempre	93	41%
A veces	62	27%
Casi nunca	13	6%
Nunca	4	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 09

¿Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente?



Fuente : tabla N° 09

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 09 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente?, al respecto un 25% afirma que siempre, un 41% casi siempre, un 27% a veces, un 6% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a las relaciones oportunas entre los trabajadores de la municipalidad.

Tabla N° 10

¿Las autoridades y directivos saludan a los trabajadores con un apretón de manos?

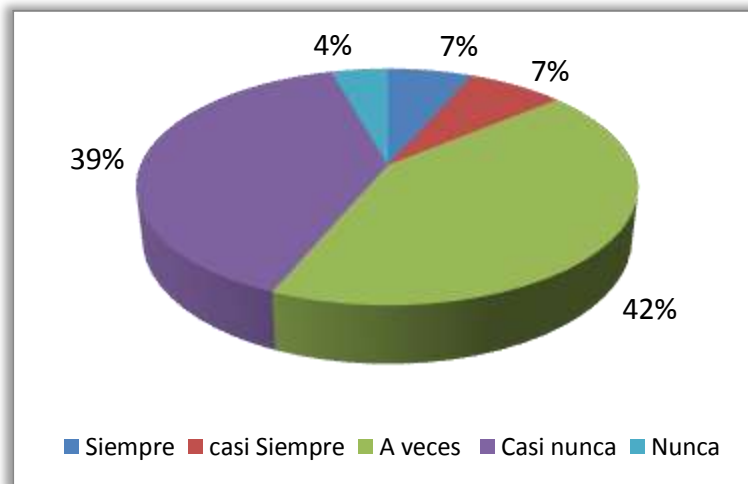
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	7%
casi Siempre	17	7%
A veces	97	42%
Casi nunca	90	39%
Nunca	10	4%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 10

¿Las autoridades y directivos saludan a los trabajadores con un apretón de manos?



Fuente : tabla N° 10

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

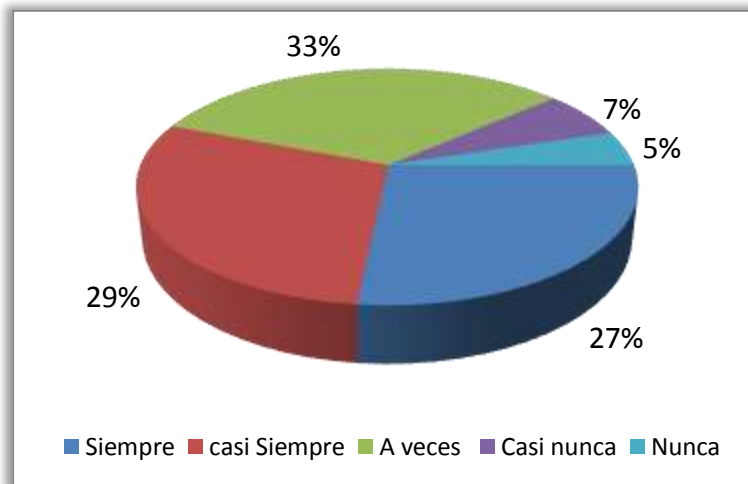
La tabla y el gráfico N° 10 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos saludan a los trabajadores con un apretón de manos?, al respecto un 7% afirma que siempre, otro 7% casi siempre, un 42% a veces, un 39% opina que casi nunca y un 4% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores no son saludados con un fuerte apretón de manos por parte de los directivos y autoridades.

Tabla N° 11
¿Las autoridades y directivos saben escuchar?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	61	27%
casi Siempre	67	29%
A veces	75	33%
Casi nunca	15	7%
Nunca	11	5%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 11
¿Las autoridades y directivos saben escuchar?



Fuente : tabla N° 11
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

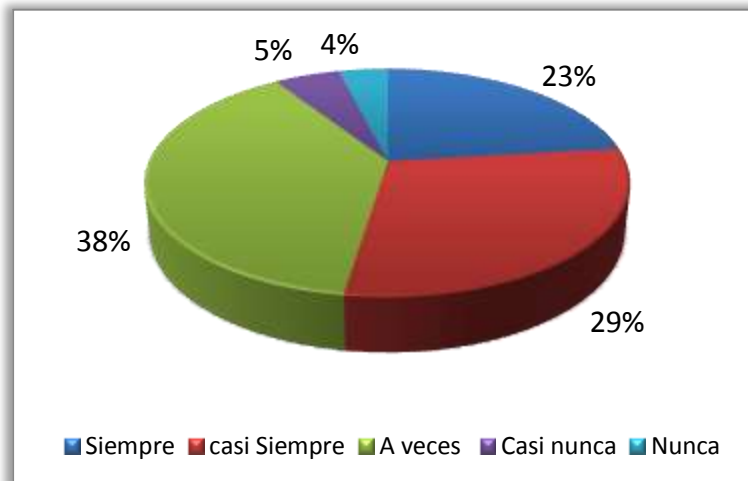
La tabla y el gráfico N° 11 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos saben escuchar?, a la pregunta formulada un 27% afirma que siempre, otro 29% casi siempre, un 33% a veces, un 7% opina que casi nunca y un 5% afirma que nunca, se puede observar que en existe una tendencia a que las autoridades y trabajadores en más de un 50% saben escuchar.

Tabla N° 12
¿Los trabajadores saben escucharse entre ellos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	23%
casi Siempre	67	29%
A veces	88	38%
Casi nunca	12	5%
Nunca	9	4%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 12
¿Los trabajadores saben escucharse entre ellos?



Fuente : tabla N° 12
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

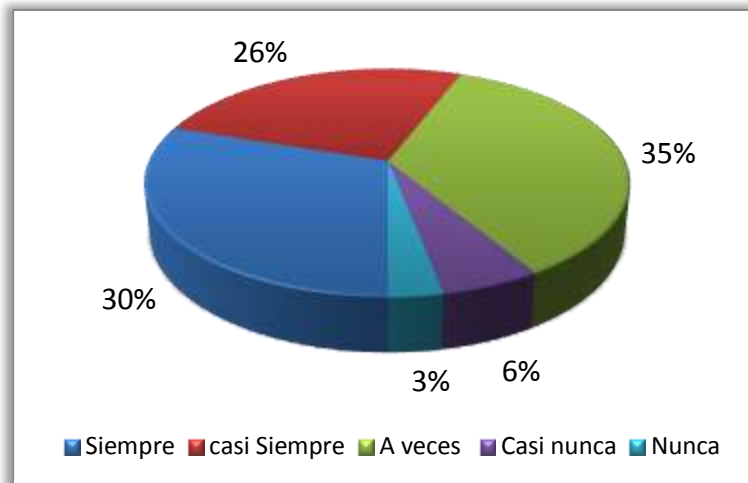
La tabla y el gráfico N° 12 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores saben escucharse entre ellos?, a la pregunta formulada un 23% afirma que siempre, otro 29% casi siempre, un 38% a veces, un 5% opina que casi nunca y un 4% afirma que nunca, se puede observar que en existe una tendencia a que los trabajadores saben escucharse entre ellos.

Tabla N° 13
Los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	69	30%
casi Siempre	59	26%
A veces	81	35%
Casi nunca	13	6%
Nunca	7	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 13
Los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos



Fuente : tabla N° 13
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

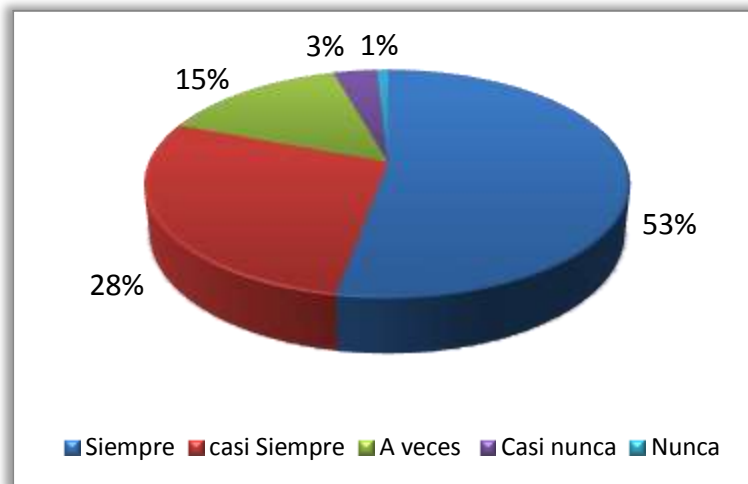
La tabla y el gráfico N° 13 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos?, a la pregunta formulada un 30% afirma que siempre, otro 26% casi siempre, un 35% a veces, un 6% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos en más de un 50%

Tabla N° 14
¿Los trabajadores son ejemplo de puntualidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	121	53%
casi Siempre	64	28%
A veces	34	15%
Casi nunca	8	3%
Nunca	2	1%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 14
¿Los trabajadores son ejemplo de puntualidad?



Fuente : tabla N° 14
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

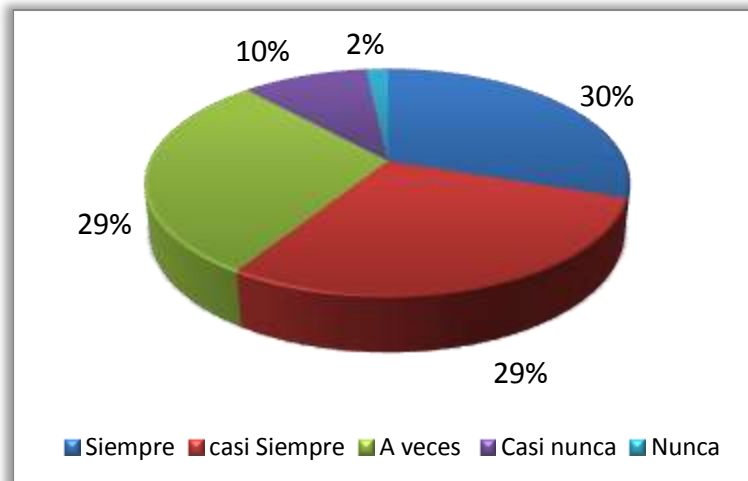
La tabla y el gráfico N° 14 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores son ejemplo de puntualidad?, a la pregunta formulada un 53% afirma que siempre, otro 28% casi siempre, un 15% a veces, un 3% opina que casi nunca y un 1% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores son ejemplo de puntualidad, sólo un 4% no lo es.

Tabla N° 15
¿Las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	69	30%
casi Siempre	66	29%
A veces	67	29%
Casi nunca	23	10%
Nunca	4	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 15
¿Las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad?



Fuente : tabla N° 15
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 15 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad?, a la pregunta formulada un 30% afirma que siempre, otro 29% casi siempre, un 29% a veces, un 10% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad.

Tabla N° 16

¿Las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	18%
casi Siempre	76	33%
A veces	81	35%
Casi nunca	24	10%
Nunca	7	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 16

¿Las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad?



Fuente : tabla N° 16

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 16 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad?, a la pregunta formulada un 18% afirma que siempre, otro 33% casi siempre, un 35% a veces, un 10% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad

Tabla N° 17

¿Las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad?

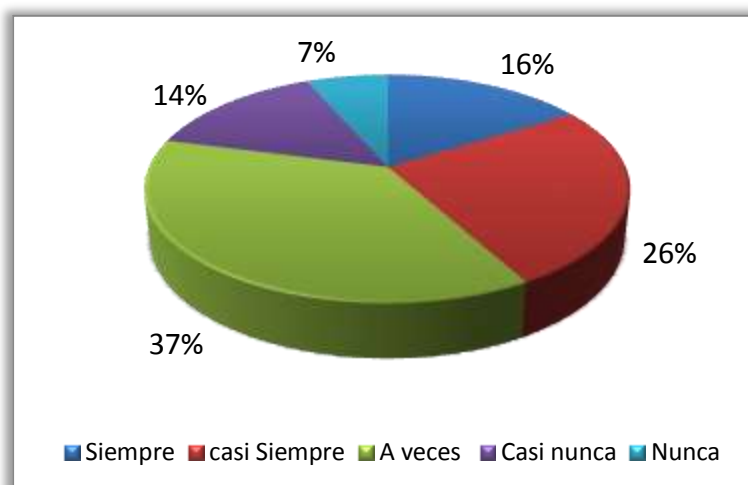
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	16%
casi Siempre	59	26%
A veces	85	37%
Casi nunca	33	14%
Nunca	15	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 17

¿Las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad?



Fuente : tabla N° 17

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

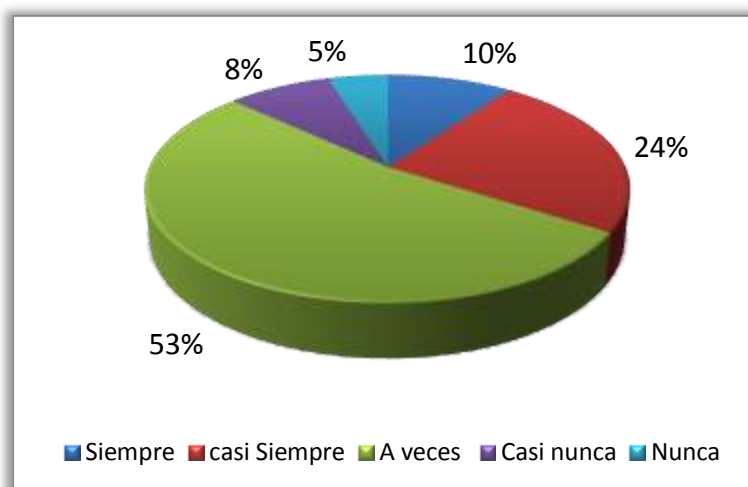
La tabla y el gráfico N° 17 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad?, a la pregunta formulada un 16% afirma que siempre, otro 26% casi siempre, un 37% a veces, un 14% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad.

Tabla N° 18
¿Los trabajadores son ejemplo de honestidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	10%
casi Siempre	55	24%
A veces	121	53%
Casi nunca	19	8%
Nunca	11	5%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 18
¿Los trabajadores son ejemplo de honestidad?



Fuente : tabla N° 18
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

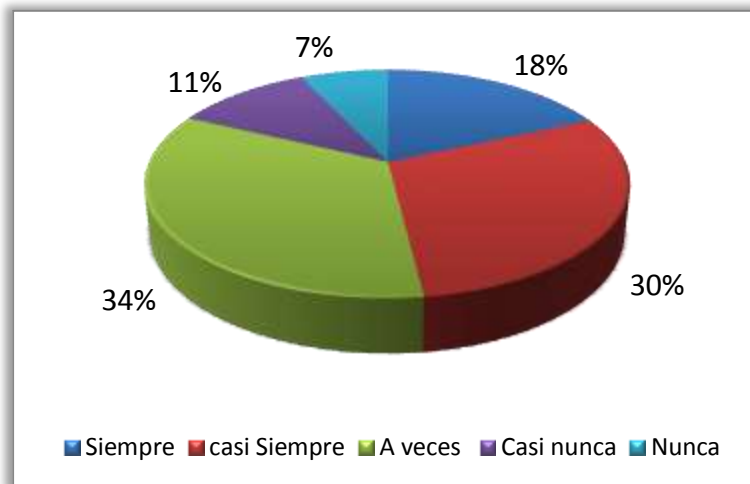
La tabla y el gráfico N° 18 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores son ejemplo de honestidad?, a la pregunta formulada un 10% afirma que siempre, otro 24% casi siempre, un 53% a veces, un 8% opina que casi nunca y un 5% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores no tanto suelen ser ejemplo de honestidad.

Tabla N° 19
¿Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	18%
casi Siempre	68	30%
A veces	78	34%
Casi nunca	25	11%
Nunca	16	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 19
¿Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad?



Fuente : tabla N° 19
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 19 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad?, a la pregunta formulada un 18% afirma que siempre, otro 30% casi siempre, un 34% a veces, un 11% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los trabajadores son ejemplo de responsabilidad.

Tabla N° 20

¿Los trabajadores se motivan entre sí para capacitarse?

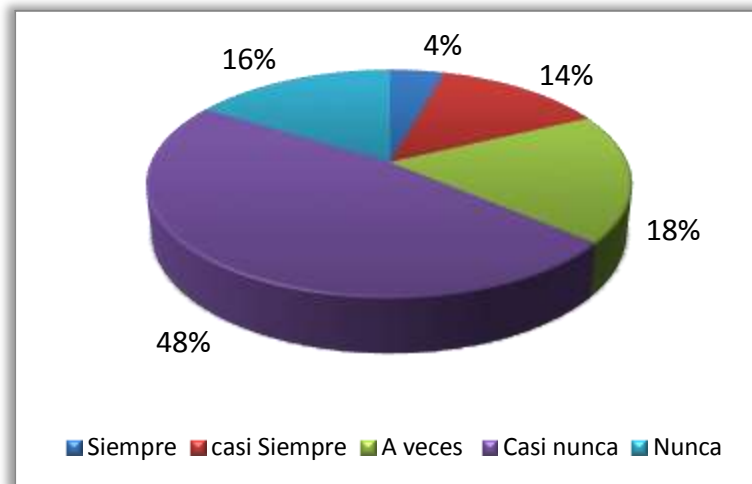
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
casi Siempre	31	14%
A veces	42	18%
Casi nunca	109	48%
Nunca	37	16%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 20

¿Los trabajadores se motivan entre sí para capacitarse?



Fuente : tabla N° 20

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 20 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores se motivan entre si para capacitarse?, a la pregunta formulada un 4% afirma que siempre, otro 14% casi siempre, un 18% a veces, un 48% opina que casi nunca y un 16% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en más de un 64% a que los trabajadores no se motivan entre sí para capacitarse.

Tabla N° 21

¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores para capacitarse?

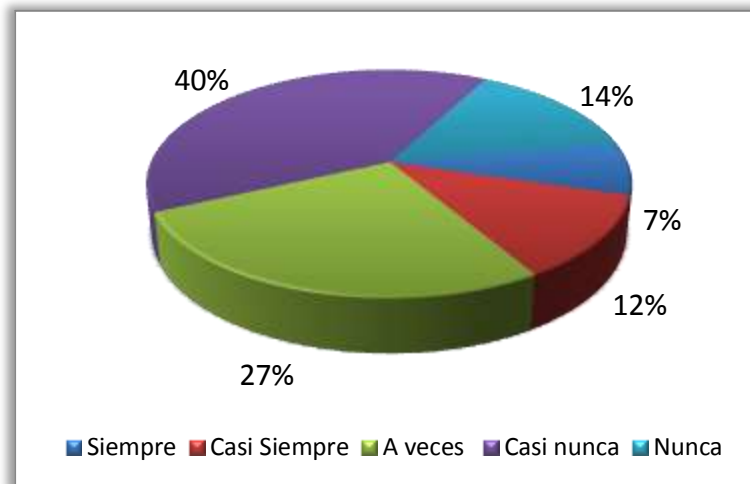
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	7%
Casi Siempre	27	12%
A veces	61	27%
Casi nunca	91	40%
Nunca	33	14%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 21

¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores para capacitarse?



Fuente : tabla N° 21

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 21 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores para capacitarse?, a la pregunta formulada un 7% afirma que siempre lo hacen, otro 12% casi siempre, un 27% a veces, un 40% opina que casi nunca y un 14% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en más de un 54% a que las autoridades y directivos no motivan a los trabajadores a capacitarse.

Tabla N° 22

¿Las autoridades y directivos se capacitan constantemente?

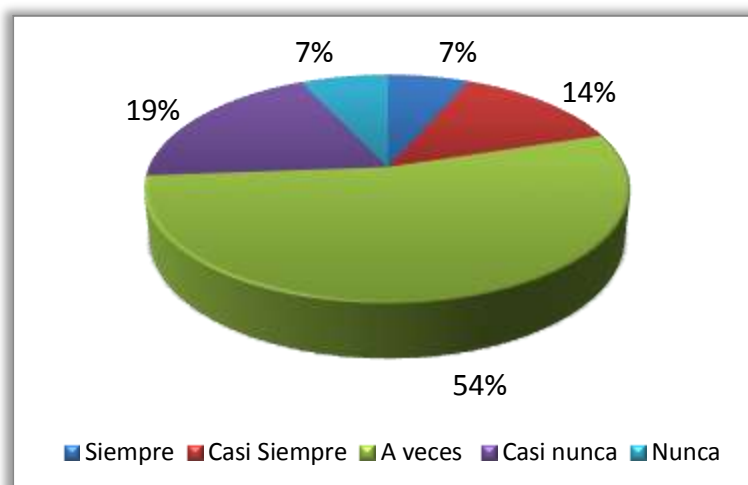
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	7%
Casi Siempre	31	14%
A veces	123	54%
Casi nunca	44	19%
Nunca	16	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 22

¿Las autoridades y directivos se capacitan constantemente?



Fuente : tabla N° 22

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 22 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos se capacitan constantemente?, a la pregunta formulada un 7% afirma que siempre lo hacen, otro 14% casi siempre, un 54% a veces, un 19% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en más de un 73% a que las autoridades y directivos no se capacitan constantemente.

Tabla N° 23

¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores?

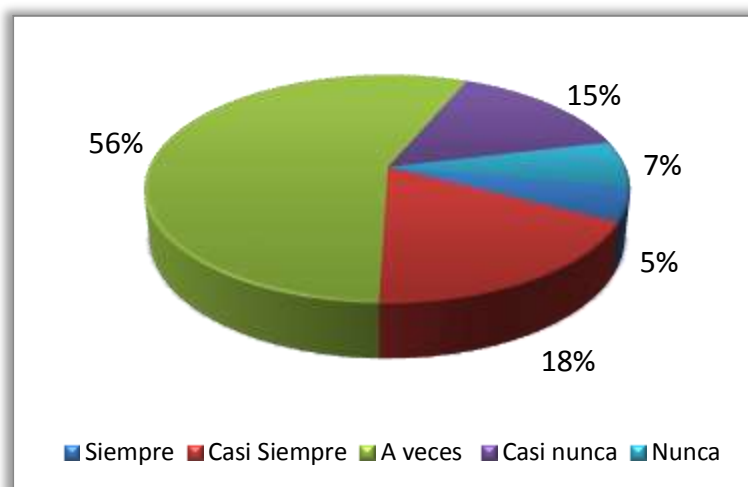
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	5%
Casi Siempre	41	18%
A veces	128	56%
Casi nunca	34	15%
Nunca	15	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 23

¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores?



Fuente : tabla N° 23

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 23 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores?, a la pregunta formulada un 5% afirma que siempre lo hacen, otro 18% casi siempre, un 56% a veces, un 15% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en más de un 71% a que las autoridades y directivos no motivan a los trabajadores.

Tabla N° 24

¿Las autoridades y directivos tienen en cuenta la opinión de los trabajadores?

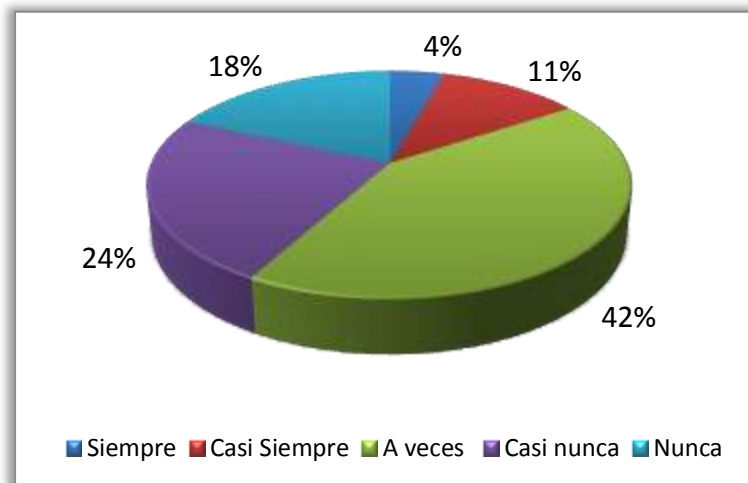
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
Casi Siempre	26	11%
A veces	97	42%
Casi nunca	54	24%
Nunca	42	18%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 24

¿Las autoridades y directivos tienen en cuenta la opinión de los trabajadores?



Fuente : tabla N° 24

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 24 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos tienen en cuenta la opinión de los trabajadores?, a la pregunta formulada un 4% afirma que siempre lo hacen, otro 11% casi siempre, un 42% a veces, un 18% opina que casi nunca y un 4% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en más de un 71% a que las autoridades y directivos no toman en cuenta la opinión de los trabajadores.

Tabla N° 25

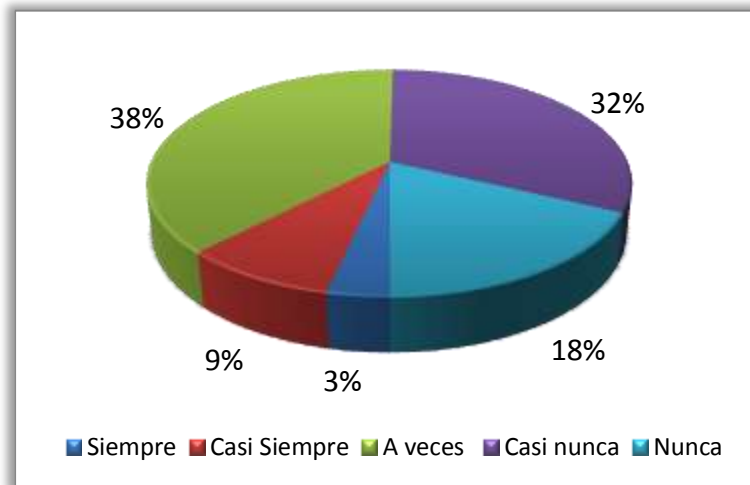
¿Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	3%
Casi Siempre	20	9%
A veces	87	38%
Casi nunca	73	32%
Nunca	41	18%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 25

¿Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política?



Fuente : tabla N° 25
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 25 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿ Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política?, a la pregunta formulada un 3% afirma que siempre lo hacen, otro 9% casi siempre, un 38% a veces, un 32% opina que casi nunca y un 18% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en un 50% entre casi nunca y nunca en que los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.

Tabla N° 26

¿Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio de trabajadores?

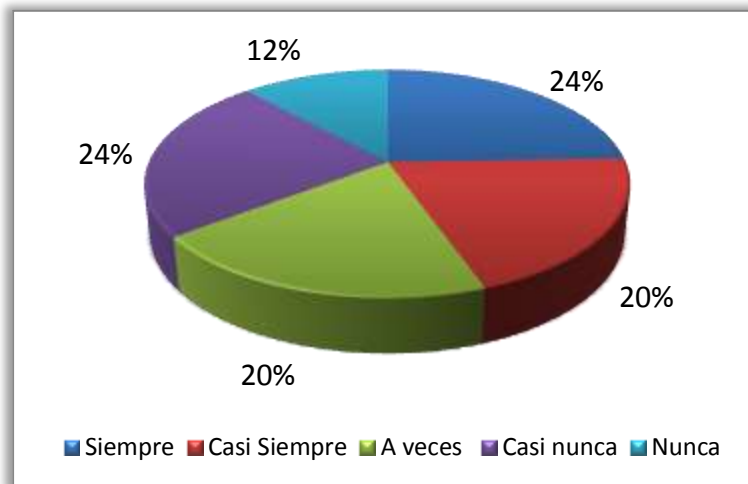
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	24%
Casi Siempre	46	20%
A veces	46	20%
Casi nunca	54	24%
Nunca	27	12%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 26

¿Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio de trabajadores?



Fuente : tabla N° 26

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 26 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio de trabajadores?, a la pregunta formulada un 24% afirma que siempre, otro 20% casi siempre, un 20% a veces, un 24% opina que casi nunca y un 12% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en la predominancia de los intereses de grupo más que la del gremio de trabajadores.

Tabla N° 27

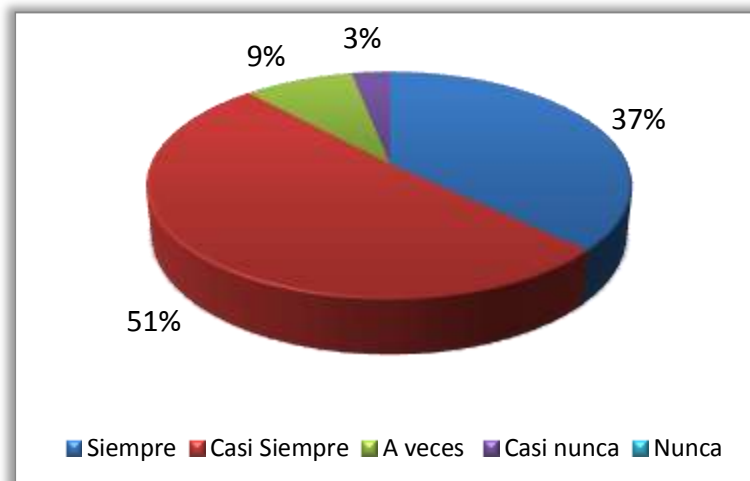
¿Las autoridades, directivos y trabajadores tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	85	37%
Casi Siempre	117	51%
A veces	20	9%
Casi nunca	7	3%
Nunca	0	0%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 27

¿Las autoridades, directivos y trabajadores tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos?



Fuente : tabla N° 27
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 27 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades, directivos y trabajadores tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos?, a la pregunta formulada un 37% afirma que siempre lo hacen, un 51% casi siempre, un 9% a veces y un 3% opina que casi nunca lo hacen, se puede observar que existe una tendencia a que las autoridades y directivos no toman en cuenta la opinión de los ciudadanos.

Tabla N° 28

¿Las autoridades y directivos resuelven los problemas de manera apropiada?

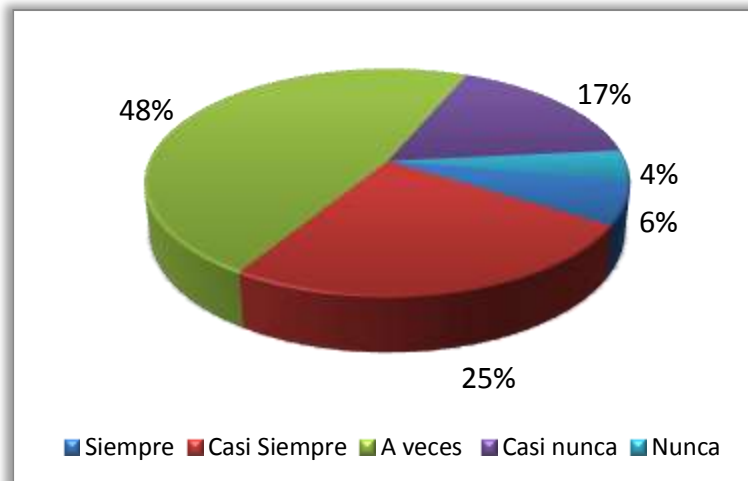
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	6%
Casi Siempre	57	25%
A veces	109	48%
Casi nunca	39	17%
Nunca	10	4%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 28

¿Las autoridades y directivos resuelven los problemas de manera apropiada?



Fuente : tabla N° 28

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 28 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos resuelven los problemas de manera apropiada?, a la pregunta formulada un 6% afirma que siempre lo hacen, un 25% casi siempre, un 48% a veces, un 17% opina que casi nunca y un 4% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los problemas no son resueltos de manera adecuada por los directivos y las autoridades.

Tabla N° 29

¿Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada?

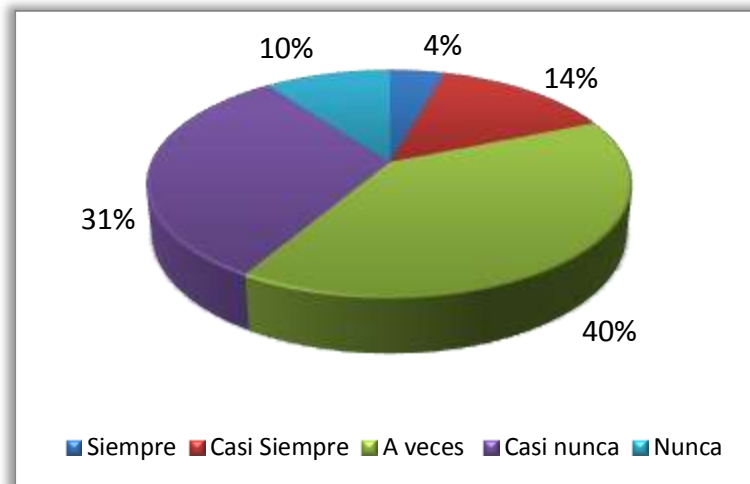
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
Casi Siempre	33	14%
A veces	91	40%
Casi nunca	72	31%
Nunca	23	10%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 29

¿Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada?



Fuente : tabla N° 29

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 29 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada?, a la pregunta formulada un 4% afirma que siempre lo hacen, un 14% casi siempre, un 40% a veces, un 31% opina que casi nunca y un 10% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que los problemas no son resueltos de manera apropiada por los trabajadores.

Tabla N° 30

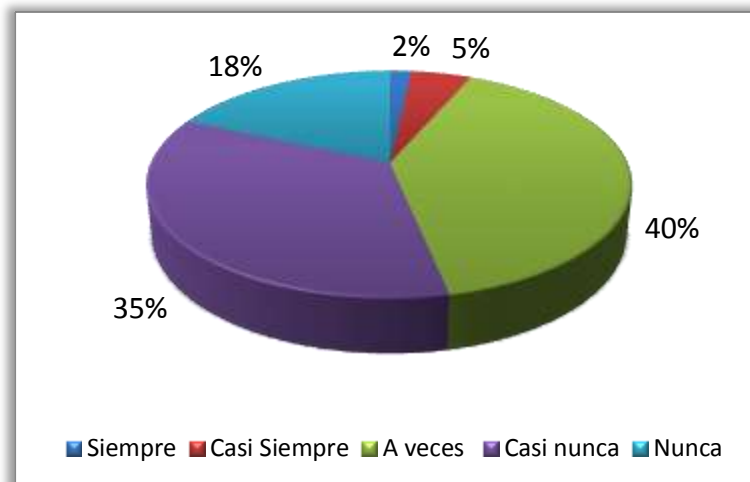
¿Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	2%
Casi Siempre	11	5%
A veces	92	40%
Casi nunca	80	35%
Nunca	42	18%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 30

¿Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores?



Fuente : tabla N° 30
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

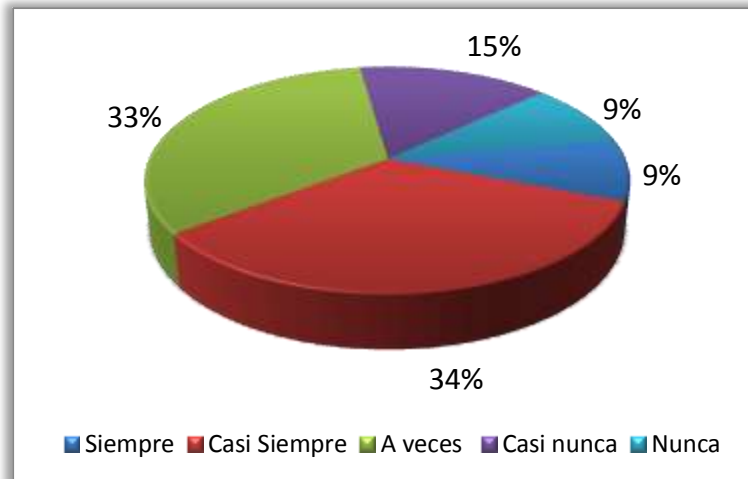
La tabla y el gráfico N° 30 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores?, a la pregunta formulada un 2% afirma que siempre lo hacen, un 5% casi siempre, un 40% a veces, un 35% opina que casi nunca y un 18% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las autoridades y directivos no reconocen los logros de los trabajadores.

Tabla N° 31
¿Los trabajadores reconocen los logros de sus colegas?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	9%
Casi Siempre	77	34%
A veces	76	33%
Casi nunca	35	15%
Nunca	21	9%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
 Elaboración : propia

Gráfico N° 31
¿Los trabajadores reconocen los logros de sus colegas?



Fuente : tabla N° 31
 Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 31 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores reconocen los logros de sus colegas?, a la pregunta formulada un 9% afirma que siempre lo hacen, otro 34% casi siempre, un 33% a veces, un 15% opina que casi nunca y un 9% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia a que en efecto los trabajadores reconocen los logros de sus colegas.

Tabla N° 32

¿Las autoridades y directivos reconocen cuando los trabajadores tienen la razón?

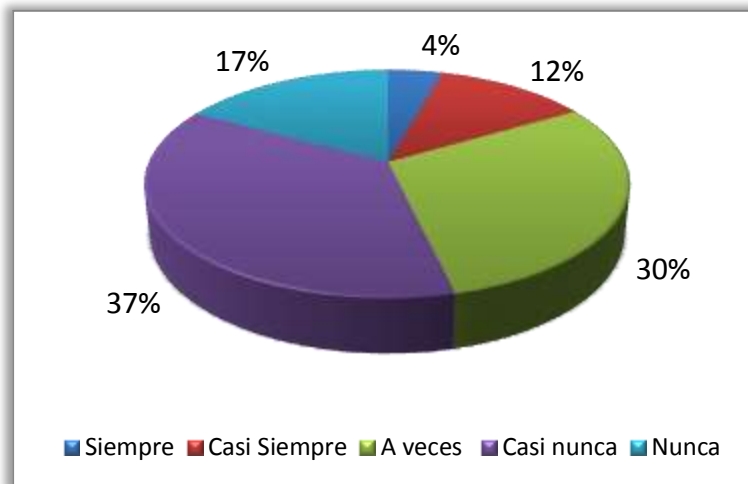
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
Casi Siempre	28	12%
A veces	68	30%
Casi nunca	84	37%
Nunca	39	17%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 32

¿Las autoridades y directivos reconocen cuando los trabajadores tienen la razón?



Fuente : tabla N° 32

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 32 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Las autoridades y directivos reconocen cuando los trabajadores tienen la razón?, a la pregunta formulada un 4% afirma que siempre lo hacen, un 12% casi siempre, un 30% a veces, un 37% opina que casi nunca y un 17% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las autoridades y directivos no reconocen cuando los trabajadores tienen la razón.

4.2. Variable Dependiente:

Tabla N° 33

¿La Municipalidad establece convenios estratégicos con instituciones públicas relacionadas a los fines de la institución?

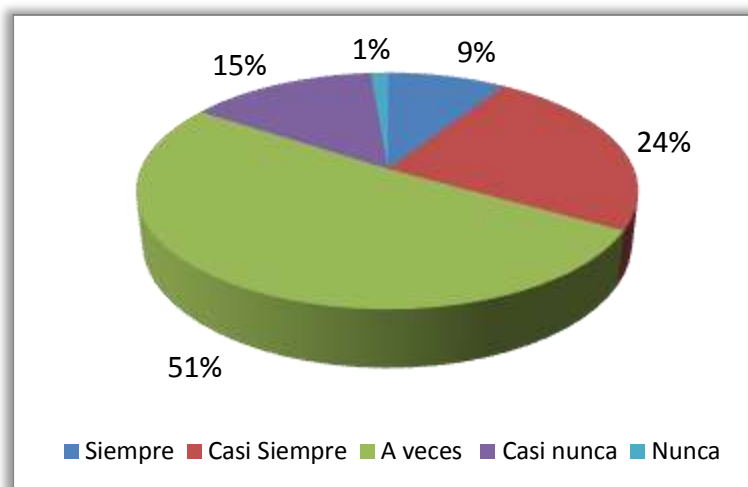
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	9%
Casi Siempre	55	24%
A veces	117	51%
Casi nunca	33	14%
Nunca	3	1%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 33

¿La Municipalidad establece convenios estratégicos con instituciones públicas relacionadas a los fines de la institución?



Fuente : tabla N° 33

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 33 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿La Municipalidad establece convenios estratégicos con instituciones públicas relacionadas a los fines de la institución?, a la pregunta formulada un 9% afirma que siempre lo hacen, un 24% casi siempre, un 51% a veces, un 15% opina que casi nunca y un 1% afirma que nunca, se puede observar que en efecto la municipalidad establece convenios estratégicos.

Tabla N° 34

¿La Municipalidad cuenta con aliados estratégicos del sector privado?

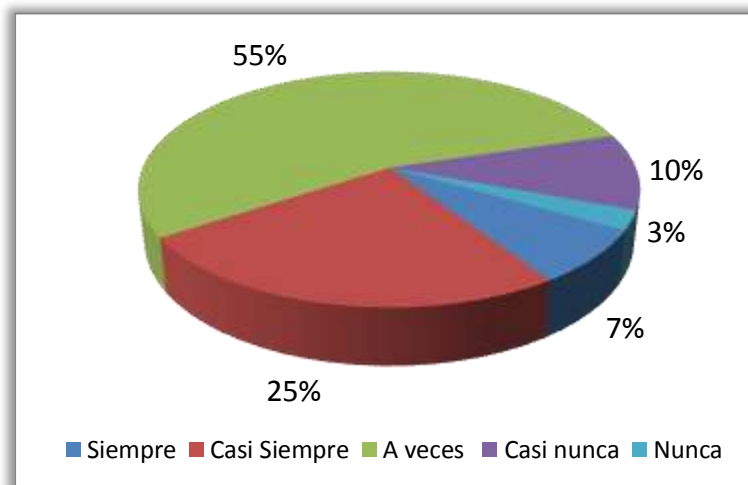
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	7%
Casi Siempre	57	25%
A veces	125	55%
Casi nunca	24	10%
Nunca	6	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 34

¿La Municipalidad cuenta con aliados estratégicos del sector privado?



Fuente : tabla N° 34

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 34 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿La Municipalidad cuenta con aliados estratégicos del sector privado?, a la pregunta formulada un 7% afirma que siempre lo hacen, un 25% casi siempre, un 55% a veces, un 10% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la municipalidad si cuenta con aliados estratégicos del sector privado.

Tabla N° 35

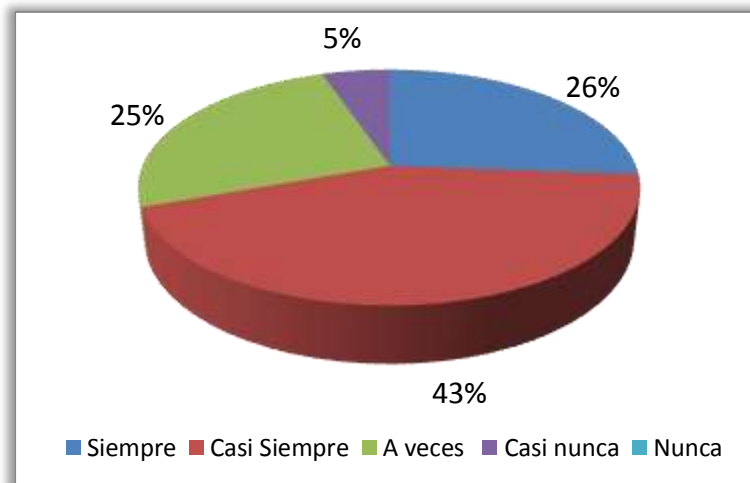
¿Los objetivos institucionales están enmarcados a convertir a la Municipalidad, en una institución líder en su sector?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	26%
Casi Siempre	99	43%
A veces	58	25%
Casi nunca	12	5%
Nunca	0	0%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 35

¿Los objetivos institucionales están enmarcados a convertir a la Municipalidad, en una institución líder en su sector?



Fuente : tabla N° 35
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 35 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿Los objetivos institucionales están enmarcados a convertir a la Municipalidad, en una institución líder en su sector?, a la pregunta formulada un 26% afirma que siempre, un 43% casi siempre, un 25% a veces y un 5% opina que casi nunca, se puede observar que existe una tendencia en que municipalidad se convierta en una institución líder en el sector.

Tabla N° 36

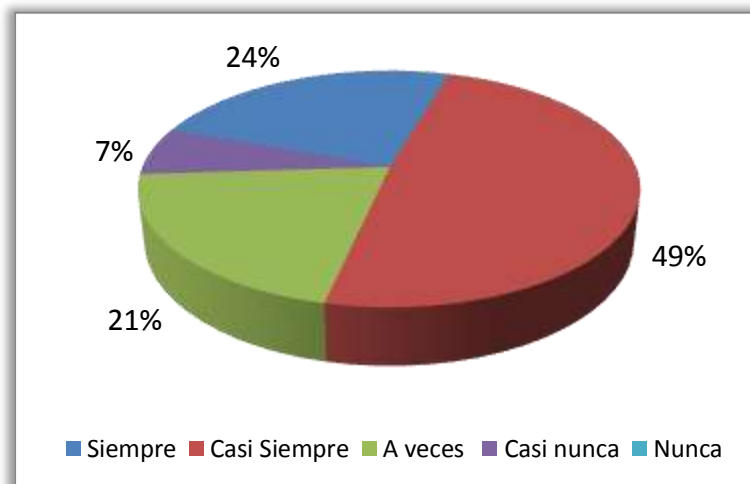
¿La visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	55	24%
Casi Siempre	112	49%
A veces	47	21%
Casi nunca	15	7%
Nunca	0	0%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 36

¿La visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro?



Fuente : tabla N° 36
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 36 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿La visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro?, a la pregunta formulada un 24% afirma siempre, un 49% casi siempre, un 21% a veces y un 7% opina que casi nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro.

Tabla N° 37

¿Se involucra a todas las sub gerencias en la toma de decisiones institucionales?

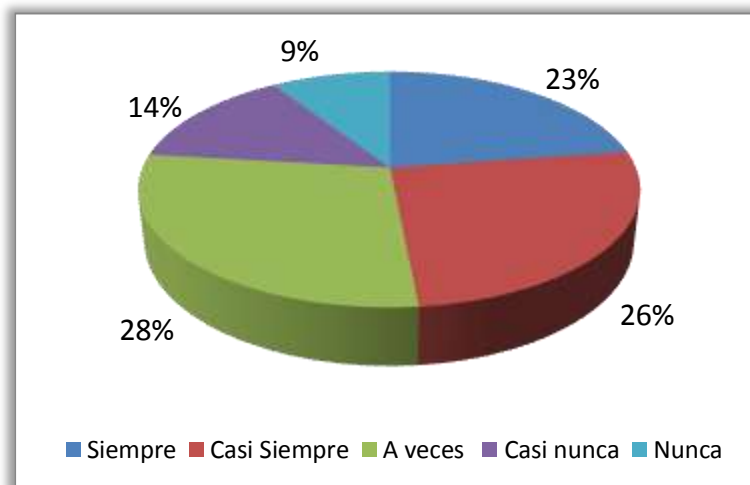
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	52	23%
Casi Siempre	59	26%
A veces	65	28%
Casi nunca	32	14%
Nunca	21	9%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 37

¿Se involucra a todas las sub gerencias en la toma de decisiones institucionales?



Fuente : tabla N° 37

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 37 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Se involucra a todas las sub gerencias en la toma de decisiones institucionales?, a la pregunta formulada un 23% afirma que siempre lo hacen, un 26% casi siempre, un 28% a veces, un 14% opina que casi nunca y un 9% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que se involucra a todas las gerencias en la toma de decisiones.

Tabla N° 38

¿La toma de decisiones en la Municipalidad se realiza de manera horizontal?

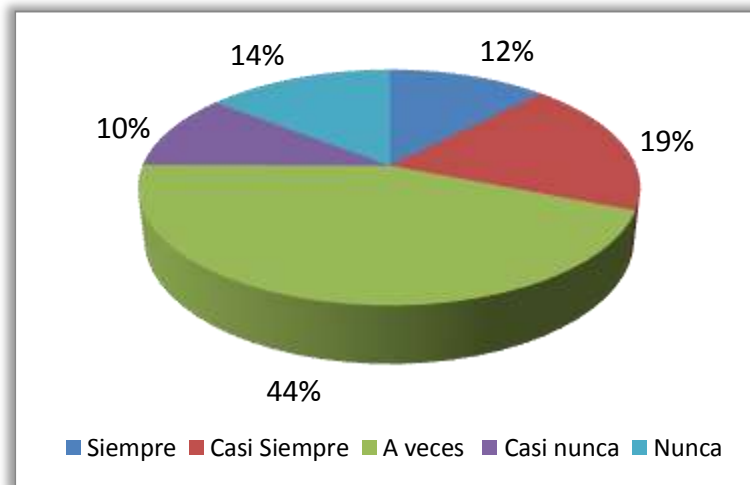
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	12%
Casi Siempre	43	19%
A veces	101	44%
Casi nunca	24	10%
Nunca	33	14%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 38

¿La toma de decisiones en la Municipalidad se realiza de manera horizontal?



Fuente : tabla N° 38

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 38 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿La toma de decisiones en la Municipalidad se realiza de manera horizontal?, a la pregunta formulada un 12% afirma que siempre lo hacen, un 19% casi siempre, un 44% a veces, un 10% opina que casi nunca y un 14% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que La toma de decisiones en la Municipalidad si se realiza de manera horizontal.

Tabla N° 39

¿En la Municipalidad se plantea ideas que promueven el logro de los fines de la institución?

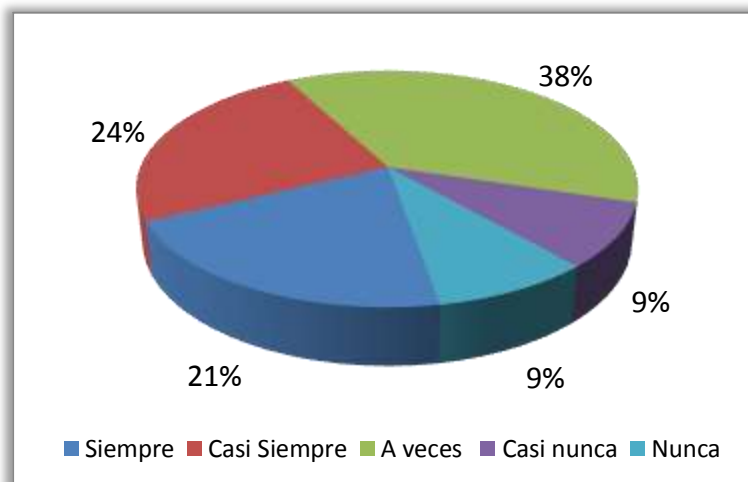
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	21%
Casi Siempre	56	24%
A veces	86	38%
Casi nunca	20	9%
Nunca	20	9%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 39

¿En la Municipalidad se plantea ideas que promueven el logro de los fines de la institución?



Fuente : tabla N° 39

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 39 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta ¿En la Municipalidad se plantea ideas que promueven el logro de los fines de la institución?, a la pregunta formulada un 21% afirma que siempre lo hacen, un 24% casi siempre, un 38% a veces, un 9% opina que casi nunca y otro 9% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que si se plantean ideas en la municipalidad que promueven el logro de fines de la institución.

Tabla N° 40

¿Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos?

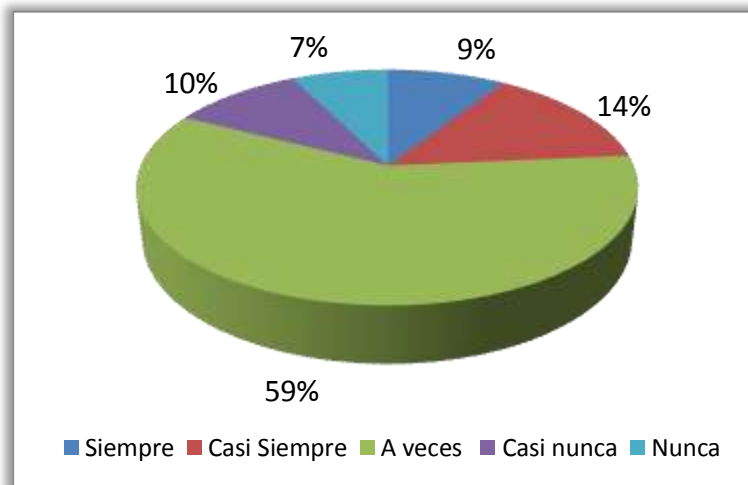
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	9%
Casi Siempre	33	14%
A veces	135	59%
Casi nunca	23	10%
Nunca	17	7%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 40

¿Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos?



Fuente : tabla N° 40

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 40 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos?, a la pregunta formulada un 9% afirma que siempre lo hacen, un 14% casi siempre, un 59% a veces, un 10% opina que casi nunca y un 7% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las propuestas institucionales si consideran a los usuarios directos e indirectos.

Tabla N° 41

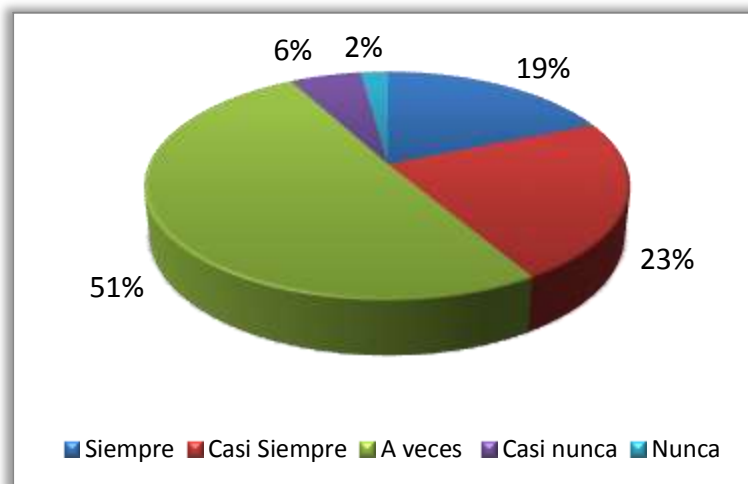
¿En la Municipalidad se cuenta con una escala de valores institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	19%
Casi Siempre	52	23%
A veces	116	51%
Casi nunca	13	6%
Nunca	5	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna
Elaboración : propia

Gráfico N° 41

¿En la Municipalidad se cuenta con una escala de valores institucionales?



Fuente : tabla N° 41
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 41 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la Municipalidad se cuenta con una escala de valores institucionales?, a la pregunta formulada un 19% afirma que si cuenta, un 23% casi siempre, un 51% a veces, un 6% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que en la Municipalidad si se cuenta con una escala de valores institucionales.

Tabla N° 42

¿En la Municipalidad se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución?

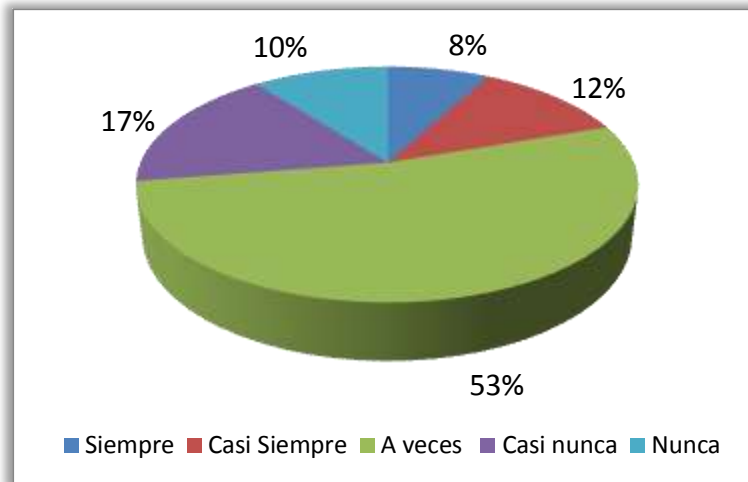
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	8%
Casi Siempre	27	12%
A veces	121	53%
Casi nunca	39	17%
Nunca	24	10%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 42

¿En la Municipalidad se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución?



Fuente : tabla N° 42

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 42 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la Municipalidad se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución?, a la pregunta formulada un 8% afirma que siempre lo hacen, un 12% casi siempre, un 53% a veces, un 17% opina que casi nunca y un 10% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la municipalidad si se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución.

Tabla N° 43

¿Los directivos cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución?

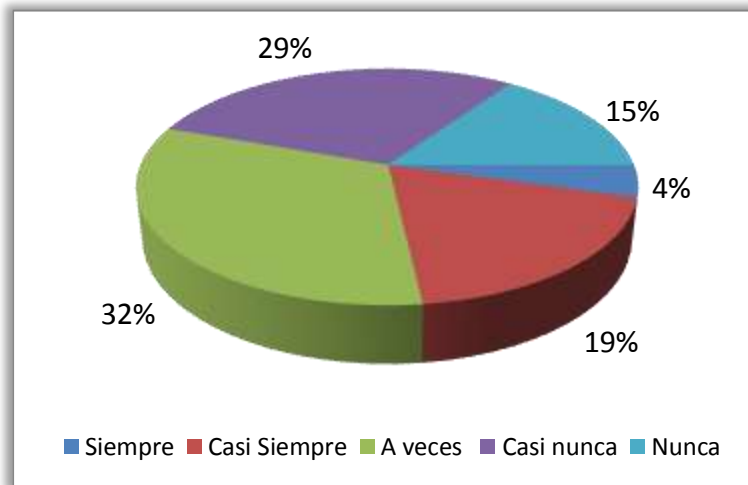
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
Casi Siempre	43	19%
A veces	74	32%
Casi nunca	67	29%
Nunca	35	15%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 43

¿Los directivos cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución?



Fuente : tabla N° 43

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 43 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución?, a la pregunta formulada un 4% afirma que siempre, un 19% casi siempre, un 32% a veces, un 29% opina que casi nunca y un 15% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que los directivos no cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución.

Tabla N° 44

¿Los directivos muestran sus capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios?

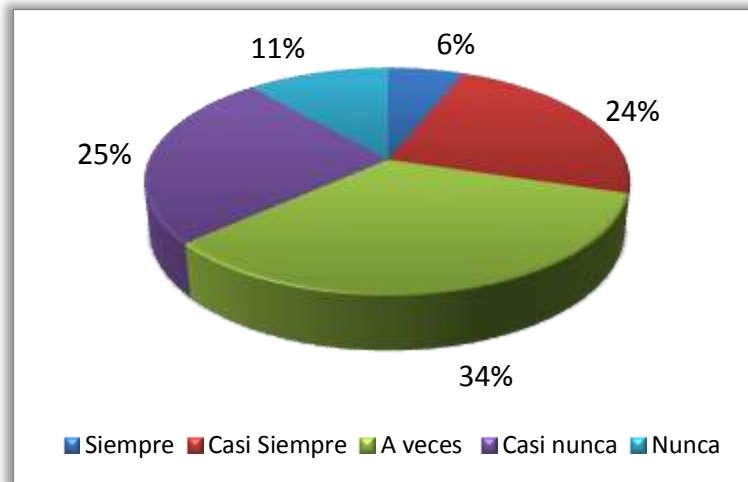
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	6%
Casi Siempre	54	24%
A veces	77	34%
Casi nunca	58	25%
Nunca	26	11%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 44

¿Los directivos muestran sus capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios?



Fuente : tabla N° 44

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 44 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos muestran sus capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios?, a la pregunta formulada un 6% afirma que siempre lo hacen, un 24% casi siempre, un 34% a veces, un 25% opina que casi nunca y un 11% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que los directivos no muestran capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios.

Tabla N° 45

¿Los directivos motivan de manera permanente a sus colaboradores?

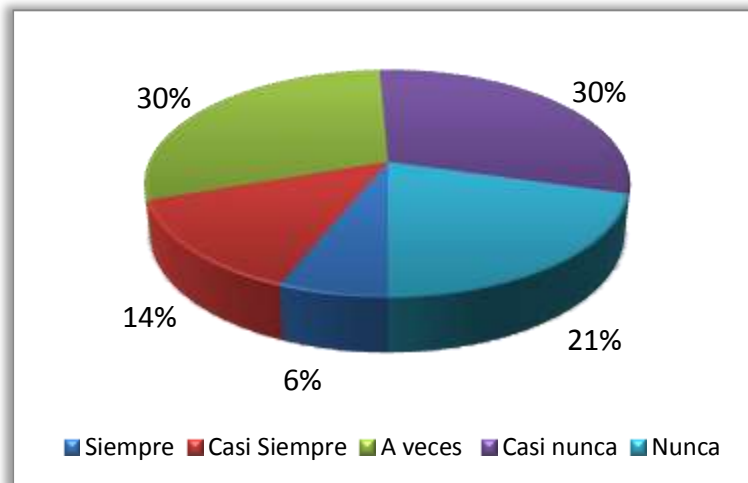
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	6%
Casi Siempre	31	14%
A veces	68	30%
Casi nunca	69	30%
Nunca	47	21%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 45

¿Los directivos motivan de manera permanente a sus colaboradores?



Fuente : tabla N° 45

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 45 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos motivan de manera permanente a sus colaboradores?, a la pregunta formulada un 6% afirma que siempre lo hacen, un 14% casi siempre, un 30% a veces, otro 30% opina que casi nunca y un 21% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las los directivos no motivan de manera permanente a sus colaboradores

Tabla N° 46

¿Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus colaboradores?

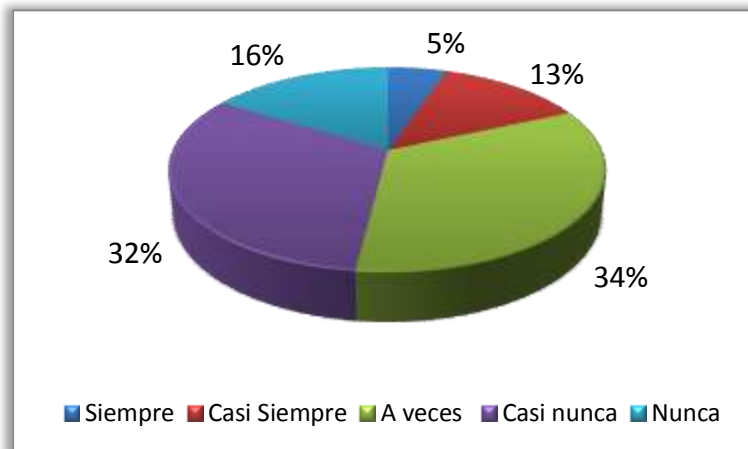
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	6%
Casi Siempre	31	14%
A veces	68	30%
Casi nunca	69	30%
Nunca	47	21%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 46

¿Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus colaboradores?



Fuente : tabla N° 46

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 46 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus colaboradores?, a la pregunta formulada un 5% afirma que siempre lo hacen, un 13% casi siempre, un 34% a veces, un 32% opina que casi nunca y un 16% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las los directivos no escuchan y prestan ayuda a la problemática de sus colaboradores.

Tabla N° 47

¿Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos?

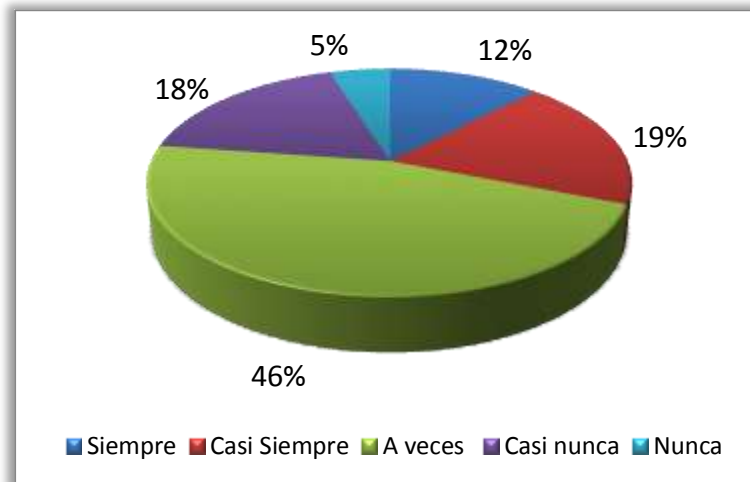
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	12%
Casi Siempre	43	19%
A veces	106	46%
Casi nunca	41	18%
Nunca	11	5%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 47

¿Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos?



Fuente : tabla N° 47

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 47 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos?, a la pregunta formulada un 12% afirma que si lo tienen, un 19% casi siempre, un 46% a veces, un 18% opina que casi nunca y un 5% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las los directivos si mantienen buena comunicación con sus subalternos.

Tabla N° 48

¿Los integrantes de las diferentes sub gerencias se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional?

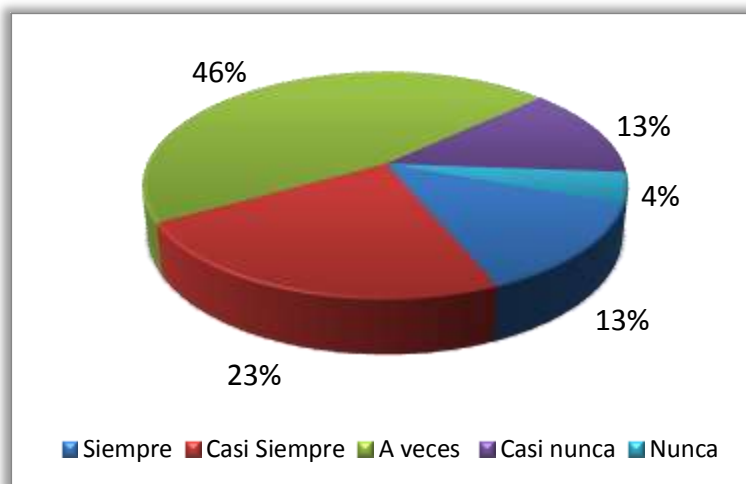
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	13%
Casi Siempre	53	23%
A veces	106	46%
Casi nunca	30	13%
Nunca	10	4%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 48

¿Los integrantes de las diferentes sub gerencias se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional?



Fuente : tabla N° 48

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 48 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los integrantes de las diferentes sub gerencias se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional?, a la pregunta formulada un 13% afirma que si, un 23% casi siempre, un 46% a veces, un 13% opina que casi nunca y un 4% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que los integrantes de las diferentes sub gerencias si se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional.

Tabla N° 49

¿En la Municipalidad respetan la función de cada una de las instancias que la integran?

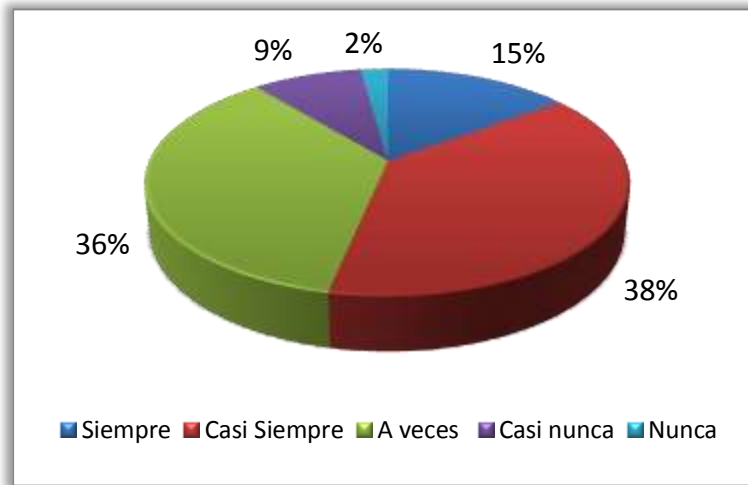
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	15%
Casi Siempre	88	38%
A veces	82	36%
Casi nunca	20	9%
Nunca	5	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 49

¿En la Municipalidad respetan la función de cada una de las instancias que la integran?



Fuente : tabla N° 49

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 49 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la Municipalidad respetan la función de cada una de las instancias que la integran?, a la pregunta formulada un 15% afirma que si, un 38% casi siempre, un 36% a veces, un 9% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en si se respetan cada una de las instancias que integran la municipalidad.

Tabla N° 50

¿La Municipalidad cuenta con flujogramas dinámicos y operativos?

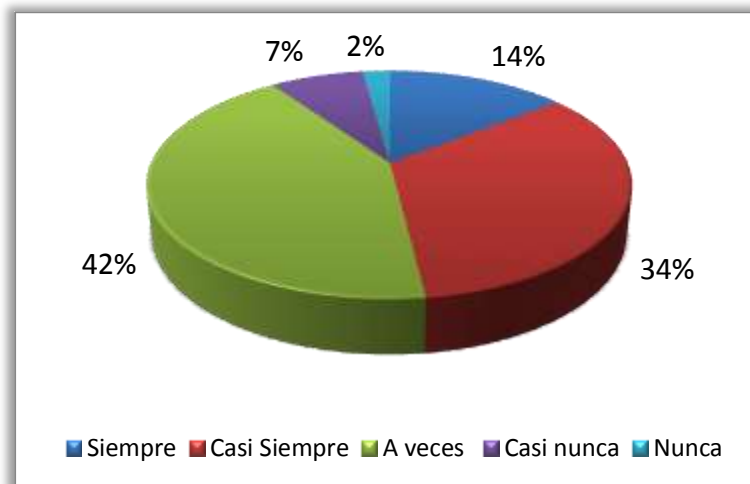
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	14%
Casi Siempre	77	34%
A veces	97	42%
Casi nunca	17	7%
Nunca	5	2%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 50

¿La Municipalidad cuenta con flujogramas dinámicos y operativos?



Fuente : tabla N° 50

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 50 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿La Municipalidad cuenta con flujogramas dinámicos y operativos?, a la pregunta formulada un 14% afirma que si cuenta, un 34% casi siempre, un 42% a veces, un 7% opina que casi nunca y un 2% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la municipalidad si cuenta con flujogramas dinámicos y operativos.

Tabla N° 51

¿En la Municipalidad se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios?

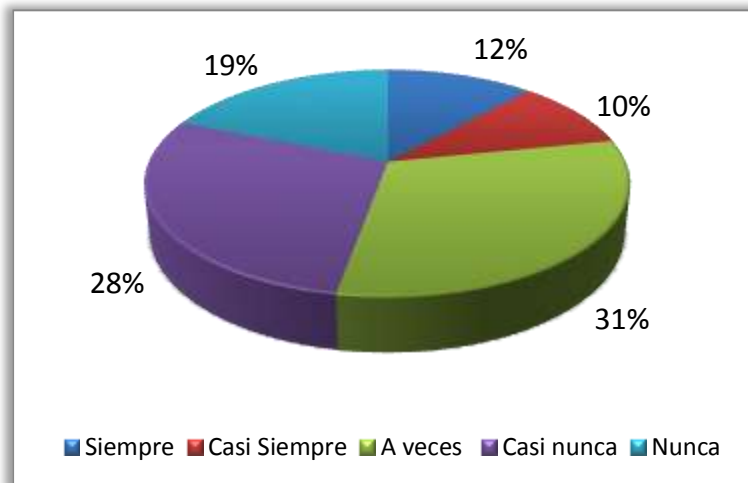
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	12%
Casi Siempre	23	10%
A veces	71	31%
Casi nunca	65	28%
Nunca	43	19%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 51

¿En la Municipalidad se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios?



Fuente : tabla N° 51

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 51 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la Municipalidad se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios?, a la pregunta formulada un 12% afirma que si lo hacen, un 10% casi siempre, un 31% a veces, un 28% opina que casi nunca y un 19% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la municipalidad a veces se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios.

Tabla N° 52

¿En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario?

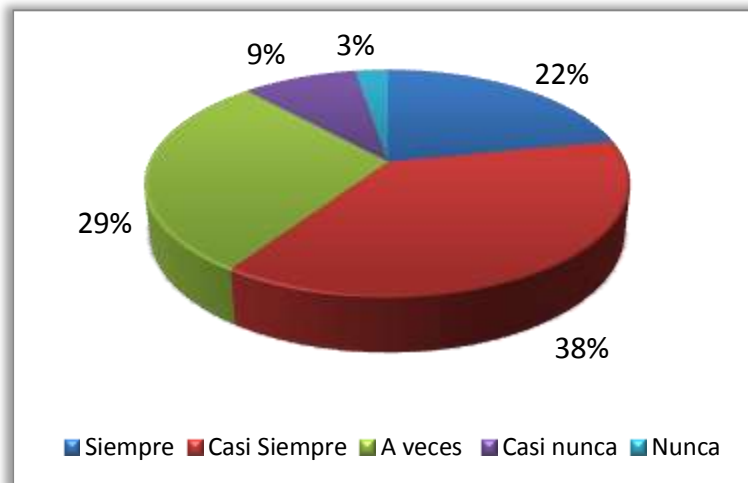
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	50	22%
Casi Siempre	86	38%
A veces	66	29%
Casi nunca	21	9%
Nunca	6	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 52

¿En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario?



Fuente : tabla N° 52

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 52 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario?, a la pregunta formulada un 22% afirma que si lo hacen, un 38% casi siempre, un 29% a veces, un 9% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que la municipalidad si se brinda una adecuada orientación al usuario.

Tabla N° 53

¿En la Municipalidad se implementan nuevas formas de operar?

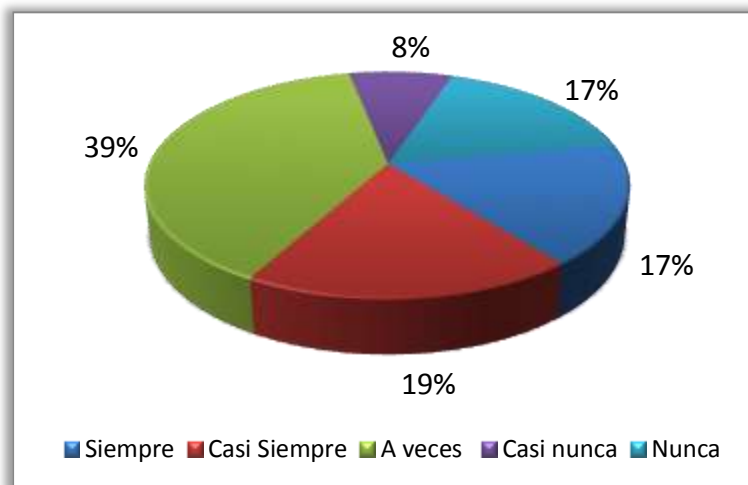
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	17%
Casi Siempre	43	19%
A veces	89	39%
Casi nunca	19	8%
Nunca	39	17%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 53

¿En la Municipalidad se implementan nuevas formas de operar?



Fuente : tabla N° 53

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 53 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿En la Municipalidad se implementan nuevas formas de operar?, a la pregunta formulada un 17% afirma que siempre lo hacen, un 19% casi siempre, un 39% a veces, un 8% opina que casi nunca y un 17% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que si se implementan nuevas formas de operar en la municipalidad.

Tabla N° 54

¿Los directivos de la municipalidad persuaden a sus colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución?

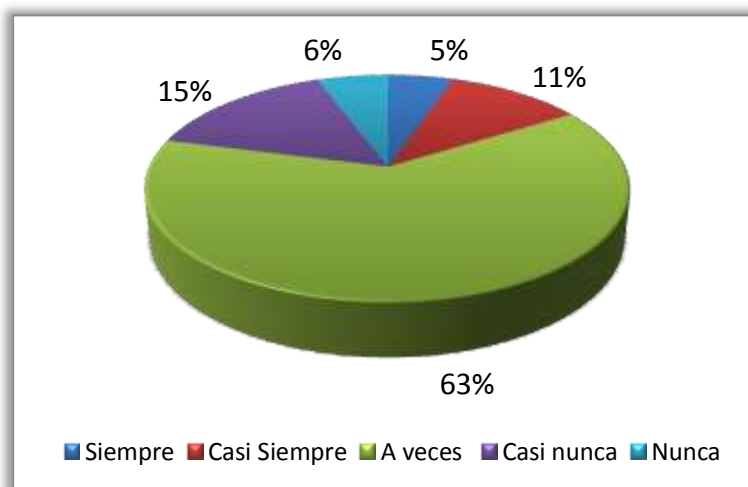
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	5%
Casi Siempre	25	11%
A veces	144	63%
Casi nunca	35	15%
Nunca	13	6%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 54

¿Los directivos de la municipalidad persuaden a sus colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución?



Fuente : tabla N° 54

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 54 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿Los directivos de la municipalidad persuaden a sus colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución?, a la pregunta formulada un 5% afirma que siempre lo hacen, un 11% casi siempre, un 63% a veces, un 15% opina que casi nunca y un 6% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que no se persuaden a los colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución.

Tabla N° 55

¿La Municipalidad tiene a la vista su organigrama funcional?

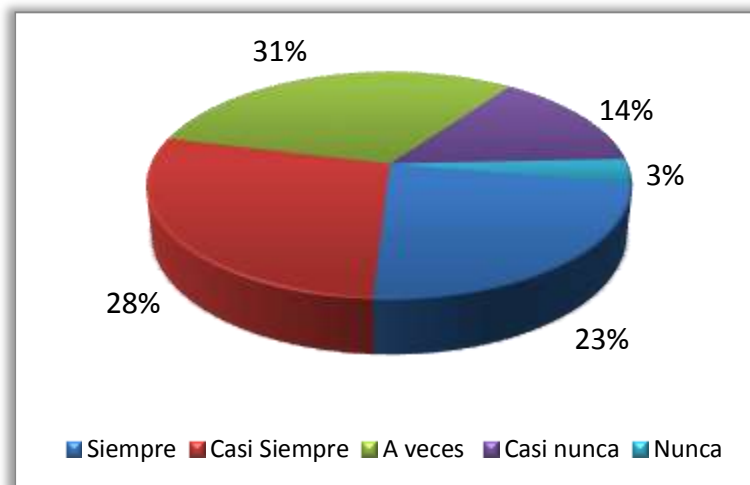
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	23%
Casi Siempre	64	28%
A veces	71	31%
Casi nunca	33	14%
Nunca	8	3%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 55

¿La Municipalidad tiene a la vista su organigrama funcional?



Fuente : tabla N° 55

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 55 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿La Municipalidad tiene a la vista su organigrama funcional?, a la pregunta formulada un 23% afirma que si lo tienen, un 28% casi siempre, un 31% a veces, un 14% opina que casi nunca y un 3% afirma que nunca, se puede observar que existe una tendencia en que las municipalidad si se tiene a la vista su organigrama funcional.

Tabla N° 56

¿La Municipalidad cuenta con un formato de procedimiento administrativo (solicitud)?

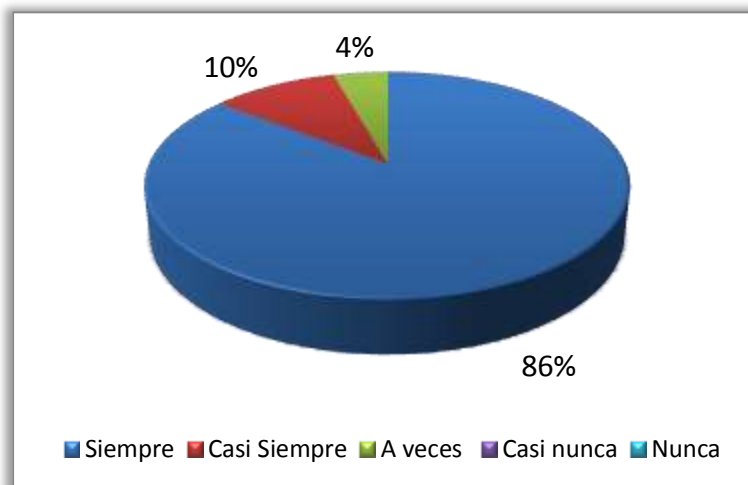
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	196	86%
Casi Siempre	23	10%
A veces	10	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	229	100%

Fuente : cuestionario comunicación organizacional interna

Elaboración : propia

Gráfico N° 56

¿La Municipalidad cuenta con un formato de procedimiento administrativo (solicitud)?



Fuente : tabla N° 56

Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

La tabla y el gráfico N° 56 nos muestran los resultados en cuanto a la pregunta: ¿La Municipalidad cuenta con un formato de procedimiento administrativo (solicitud)?, a la pregunta formulada un 86% afirma que si lo tienen, un 10% casi siempre, un 4% a veces, se puede observar que existe una tendencia en que las municipalidad si se cuenta con el formato único de trámite.

4.2. Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis

H_i: La comunicación organizacional interna incide en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

H₀: La comunicación organizacional interna no incide en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

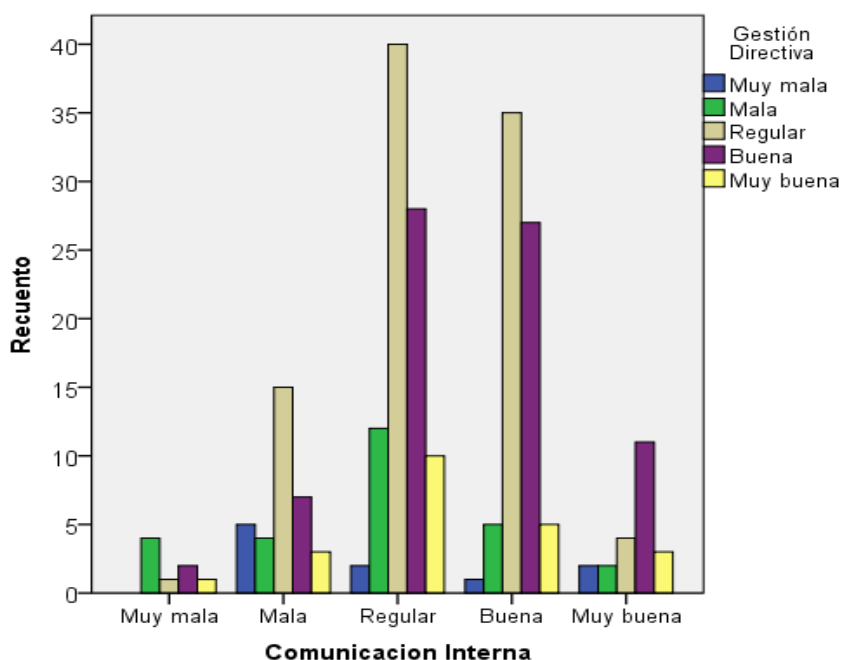
Tabla N° 57
TABLA CRUZADA

Comunicación organizacional Interna * Gestión Directiva								
			Gestión Directiva					Total
			Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	
Comunicación organizacional Interna	Muy mala	% dentro de Comunicación Interna		50,0%	12,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		% dentro de Gestión Directiva		14,8%	1,1%	2,7%	4,5%	3,5%
		% del total		1,7%	0,4%	0,9%	0,4%	3,5%
	Mala	% dentro de Comunicación Interna	14,7%	11,8%	44,1%	20,6%	8,8%	100,0%
		% dentro de Gestión Directiva	50,0%	14,8%	15,8%	9,3%	13,6%	14,8%
		% del total	2,2%	1,7%	6,6%	3,1%	1,3%	14,8%
	Regular	% dentro de Comunicación Interna	2,2%	13,0%	43,5%	30,4%	10,9%	100,0%
		% dentro de Gestión Directiva	20,0%	44,4%	42,1%	37,3%	45,5%	40,2%
		% del total	0,9%	5,2%	17,5%	12,2%	4,4%	40,2%
	Buena	% dentro de Comunicación Interna	1,4%	6,8%	47,9%	37,0%	6,8%	100,0%
		% dentro de Gestión Directiva	10,0%	18,5%	36,8%	36,0%	22,7%	31,9%
		% del total	0,4%	2,2%	15,3%	11,8%	2,2%	31,9%
	Muy buena	% dentro de Comunicación Interna	9,1%	9,1%	18,2%	50,0%	13,6%	100,0%
		% dentro de Gestión Directiva	20,0%	7,4%	4,2%	14,7%	13,6%	9,6%
		% del total	0,9%	0,9%	1,7%	4,8%	1,3%	9,6%
Total	% dentro de Comunicación Interna	4,4%	11,8%	41,5%	32,8%	9,6%	100,0%	
	% dentro de Gestión Directiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	4,4%	11,8%	41,5%	32,8%	9,6%	100,0%	

Fuente : Encuesta dirigida

Elaboración : propia

Gráfico N° 57
TABULACION CRUZADA



Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación

La tabla N° 57 nos muestra los resultados de la tabulación cruzada entre la variable comunicación organizacional interna y la variable gestión directiva, en la que se muestra la distribución porcentual tanto de los valores observados como de los esperados podemos observar que en un 41,5% de encuestados en promedio afirman que la gestión directiva se da de manera regular, un 1,8% se da de mala manera, un 4,4% de muy mala manera, un 32,8% se da de buena manera y un 9,6% de muy buena manera, así también con respecto a la comunicación interna un 3,5% afirma que se da de mala manera, un 14,8% de mala manera, un 40,2% de manera regular, un 31,9% afirma que se da de buena manera y un 9,6% que se da de muy buena manera. Se puede observar que la tendencia de las variables en ambos casos es hacia regular tanto la gestión directiva como la comunicación interna.

Prueba de Hipótesis General:

Tabla N° 58
ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,792 ^a	16	,004
Razón de verosimilitud	29,585	16	,020
Asociación lineal por lineal	5,407	1	,020
N de casos válidos	229		

Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

Tabla N° 59

Medidas simétricas

	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	,363	,004
N de casos válidos	229	

Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

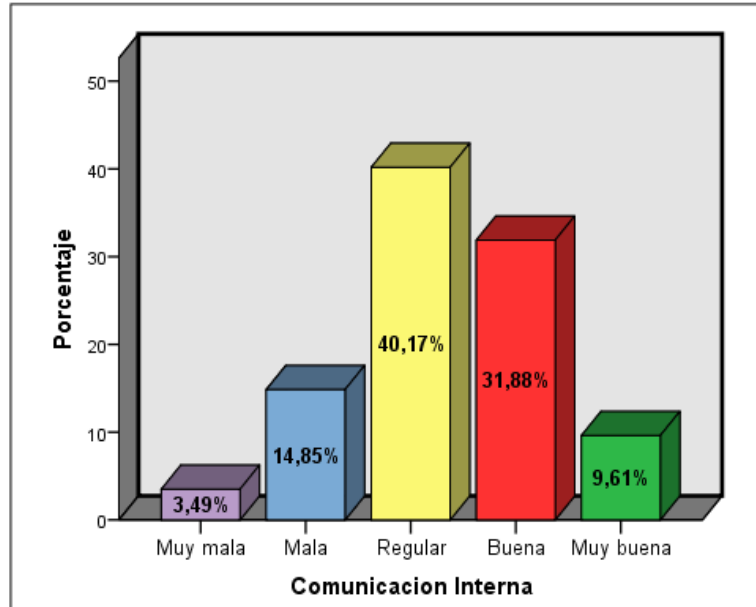
Análisis e Interpretación

La tabla N° 58 y 59 nos muestra los resultados de la aplicación de la prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) siendo este < 0.05 , entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% existe asociación entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,004. Asimismo el coeficiente de contingencia nos muestra el valor es 0,363, con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es bajo haciendo la comparación con la escala propuesta anteriormente.

Prueba de Hipótesis Específico N° 01:

- El nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es Bueno.

Gráfico N° 58
NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

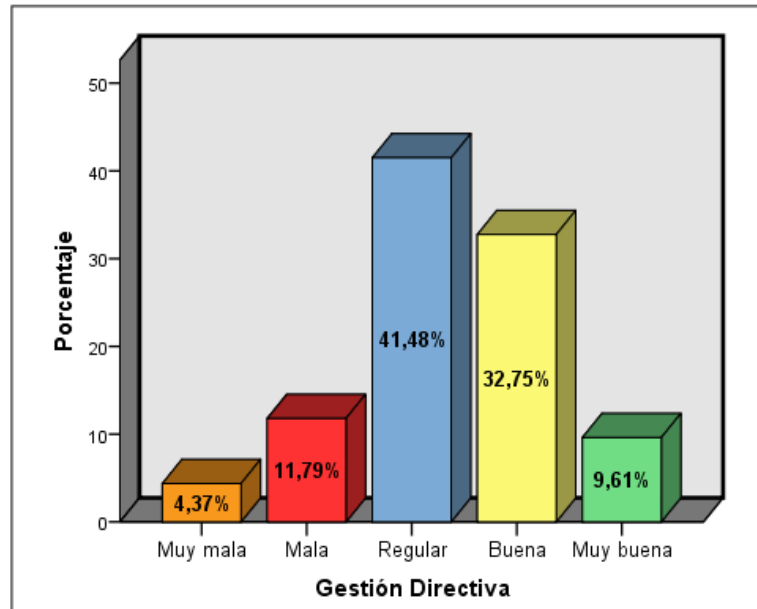
Análisis e Interpretación:

El gráfico N° 58 nos muestran los resultados sobre el nivel de comunicación organizacional interna en la cual se observa que el 40,17% de encuestados afirma que la comunicación interna se da de manera regular, cuya tendencia también tiende a ser regular ($\bar{x}=3,2926$, en escala de 1 a 5) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir la de comunicación interna en la municipalidad no se da de buena manera.

Prueba de Hipótesis Específico N° 02:

- El nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es bueno.

Gráfico N° 59
NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA



Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

El gráfico N° 59 nos muestran los resultados sobre el nivel de gestión directiva, en la cual se observa que el 41,48% de encuestados afirma que la gestión directiva se da de manera regular, cuya tendencia también tiende a ser regular ($\bar{x}=3,3144$, en escala de 1 a 5) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir la gestión directiva en la municipalidad no se da de buena manera.

Prueba de Hipótesis Específico N° 03:

- Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

Tabla N° 60
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,792 ^a	16	,004
Coefficiente de contingencia	0,363		,004
Razón de verosimilitud	29,585	16	,020
Asociación lineal por lineal	5,407	1	,020
N de casos válidos	229		

Fuente : Encuesta dirigida
Elaboración : propia

Análisis e Interpretación:

- La tabla N° 60 nos muestran las medidas simétricas y la prueba chi cuadrada, en la que se aprecia que existe una relación directa entre ambas variables puesto que los valores del coeficiente son positivos (0,363), en tal sentido rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco en el año 2017.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, mecanismo o proceso bastante necesario e importante para el buen funcionamiento de las organizaciones. Andrade define a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: como un proceso social, como una disciplina, y como un conjunto de técnicas y actividades. Para Castro y Rebeil la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos. Al respecto como advierten los autores es necesario que exista una buena comunicación interna sin ello no se tendrá una correcta y adecuada gestión que involucre a todos los trabajadores por ello reafirmamos lo expresado en que la gestión directiva será buena siempre en cuando exista una buena comunicación a nivel organizacional.

Tal como lo afirma Balarezo B. (Enero 2014) en su investigación llevada a cabo titulada “la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive”, cuyo enfoque fue la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional nos muestra que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. En efecto en la presente investigación se ha demostrado también que una mala o inadecuada comunicación organizacional interna repercutirá en la organización tal es el caso de la gestión de los directivos, ya que estas dos están relacionadas directamente es necesario fortalecer los medios y mecanismos de comunicación porque dependerá en gran medida que los colaboradores asuman el papel que les corresponda, pues todo ello al final repercutirá en los usuarios quién es el observador latente de nuestros acciones. Asimismo se advierte que muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos; en contraposición a ello los resultados encontrados en la presente investigación nos muestran que lo aspectos más críticos con los que se cuenta son que las autoridades y directivos no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores, tampoco saben reconocen los logros de los trabajadores acciones que suelen suceder en la mayoría de entidades estatales por motivos políticos o extra administrativos.

En la investigación realizada por Sanchez S. y Torres V. (2014) titulada: “relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de Chocope – 2014” concluye que la comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope está relacionada de manera directa con la imagen que perciben los usuarios de la misma; por cuanto al existir una comunicación interna regular, ésta incide en una imagen también regular. Al respecto en la presente investigación también se ratifica que en efecto la comunicación interna está relacionada de manera directa con la gestión directiva, puesto que son ellos los que encaminan a través de las diferentes gerencias toda la gestión municipal y pues como Sanchez S. y Torres V. (2014) afirman que esto es percibido por los usuarios, puesto

que son ellos los que objetivamente pueden apreciar por ejemplo la demora, el trato, los trámites burocráticos, la falta de orientación del personal sobre sus funciones, la cordialidad y amabilidad en el trato al usuario etc. Factores que se tienen que mejorar partiendo de una buena comunicación organizacional interna, la falencia de la práctica del diálogo con los trabajadores al igual que afirman las autoras la comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope es regular, de manera similar se ha encontrado en la municipalidad de Huánuco, los trabajadores tienen regular grado de identidad, compromiso e integración, no están motivados adecuadamente, no existe un diálogo adecuado entre los trabajadores con sus superiores son resultados similares a los que se hallaron en la presente investigación llevada a cabo en la Municipalidad provincial de Huánuco.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe incidencia estadísticamente significativa entre la comunicación interna y la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco la tabla 57 y 58 nos muestran los estadísticos de prueba, la comunicación interna según los encuestados afirman que se da de manera regular mientras que sobre la gestión directiva opinan en mayoría que se da de manera regular también.
2. Se determinó que el nivel de comunicación interna dentro de la municipalidad provincial de Huánuco tiene una escala valorativa de regular existiendo opiniones de muy mala en un 3,49%, mala en un 14,85%, regular 43,17%, buena 31,88% y muy buena 9,61%, lo que muestra que existe dificultades para lograr una efectiva comunicación dentro de la comuna municipal; siendo sus principales indicadores negativos que las autoridades y directivos no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores y no reconocen los logros de los trabajadores
3. Se determinó que el nivel de gestión directiva dentro de la municipalidad provincial de Huánuco tiene una escala valorativa de regular existiendo opiniones de muy mala en un 4,37%, mala en un 11,79%, regular 41,48%, buena 32,75% y muy buena 9,61%, lo que muestra que existe dificultades en la gestión directiva dentro de la comuna municipal. Las principales deficiencias encontradas es en la falta de motivación por parte de los directivos y la falta de información sobre los procedimientos a los usuarios.
4. Se determinó que existe relación directa entre la comunicación interna y la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco, siendo esta asociación relativamente bajo 0,363 en una escala de 0 a 1. Lo que refiere que mientras que mejor sea la comunicación interna mejor será la gestión directiva.

RECOMENDACIONES

1. A la municipalidad tomar las acciones que considere pertinente para lograr una buena comunicación organizacional interna ya que al tener una buena comunicación esta incidirá en la gestión directiva, con lo que espera que la gestión directiva se desarrolle también de la mejor manera, teniendo en cuenta que la municipalidad busca siempre ser un modelo orientado hacia los usuarios.
2. Se sugiere a la municipalidad a través de los organismos o colaboradores responsables adopte las medidas estratégicas correspondientes para mejorar el nivel de comunicación interna en todos sus niveles dentro de la comuna provincial de Huánuco; asimismo a los directivos y autoridades a mejorar la actitud de escucha hacia los trabajadores sea cual fuese el papel que desempeñe ya que son parte del equipo de trabajo, así como también valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores para mejorar su desempeño y fomentar una cultura organizacional que favorezca a todos.
3. Se recomienda también hacer reuniones de trabajo a nivel directivo para revertir el nivel de gestión directiva en el que se encuentra, haciendo reuniones de trabajo para hacer un auto análisis y definir estrategias de mejora dentro de la municipalidad provincial de Huánuco, asimismo al área de recursos humanos adoptar las medidas para capacitar a los directivos en temas de motivación hacia los colaboradores para generar un ambiente laboral bastante grato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, M. (1981) Teoría general de la concesión. Revista archivo de derecho público y ciencias de la administración. Vol .11 Venezuela.
2. Albert, I. (1999). Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes. Madrid: Ramón Areces.
3. AlcaidE (2002). Con su tesis “Estilos De Gestión Según Género En El Diseño Del Proyecto Educativo Institucional En Institutos Superiores”. Lima-Perú.
4. Álvarez (2007) Modelo de gestión directiva para la pequeña y mediana empresa.
5. Álvarez y García (2011) La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso. Pontificia Universidad Javeriana.
6. Álvarez, M. (1988). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.
7. Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de:<http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>.
8. Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de:<http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>.
9. Amarate, A. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
10. Andrade H. (2005) Comunicación Organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. Editorial Cristina. España
11. Barrientos, M. (2011) Modelo de Gestión Integrada de Recursos Hídricos de las Cuencas de los Ríos Moquegua y Tambo. Piura-Perú.
12. Bastardo, F. (2010). “Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA caribe, C.A”. Puerto Ordaz- Venezuela.
13. Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
14. Campos, L. (2012) Con su tesis Estilo De Liderazgo Directivo Y Clima Organizacional En Una Institución Educativa Del Distrito De Ventanilla – Región Callao. Lima-Perú.
15. CEA, M. (1999) Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social.
16. Chaparro (2012) Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión Bogotá.
17. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mcgraw-hill 2007, 8ª edición.

18. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A.
19. Cruz (2007) Con su tesis "Hacia Una Gestión Integral De Los Recursos Hídricos En La Cuenca Del Rio Valles. Huasteca-México.
20. Daft, R. (2005) Teoría y diseño organizacional. 8ª edición. Editorial Thomson México.
21. De zuani, E. & Laborda, L. (2004). Fundamentos de gestión empresarial. Buenos Aires: Valletta.
22. Díaz, B. (2015) El clima institucional y la satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa de Ica - 2015. Escuela de post grado de la universidad Cesar vallejo.
23. Diez, M. (1956) el acto administrativo ed. Bibliográfica argentina.
24. Fernández, M. (1999). Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.
25. Ferro, Villamarin & García (2011) "La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso". Javeriana- Bogotá.
26. Fischman, D. (2000). El espejo de un líder. Lima: El Comercio – Universidad Peruana.
27. Hernandez, R; Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, México. Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. 656 pp.
28. LEVIN & RUBIN (1996). Estadística para Administradores. México: Editorial Prentice Hall.
29. Litwin, G. y Stinger, R. (1968) Motivation and Organizational Climate, Harvard Business School, Boston.
30. Martín, M. (1999). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf
31. Martín, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá.- MEC.
32. Martín, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf
33. Pachao, Y. (2006). Cultura organizacional de la institución educativa 40178. Tesis de Segunda Especialidad en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas – Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.
34. PISCOYA, J. (2005). Estadística médica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
35. Quinn, R. (2005). Maestría en gestión de organizaciones. Madrid: Díaz Santos.
36. Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

37. Rojas, D (2012) Con su tesis "La Gestión Directoral y El Clima Institucional En Las Instituciones Educativas Públicas De Nivel Inicial De La Ciudad De Requena". Loreto-Perú.
38. Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid España, 2.001.
39. Sanchez S. y Torres V. (2014) "relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de Chocope – 2014". Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo Perú.
40. Trefogli (2013) Con su tesis Gestión Estratégica y Creación de Valor En El Sector Público: Estudio De Caso Sobre El Desarrollo De Evaluaciones De Conocimientos En El Servicio Civil Peruano (2008-2012) Perú. Lima-Perú.
41. Vallejos, M. (2004). Estadística aplicada a la educación. Edit. Universidad Peruana Unión. Lima.
42. Vara, (2010) 7 pasos para una tesis exitosa. Universidad de San Martín De Porres, Perú.
43. Vasquez, S. (2004). Educación en valores. Lima: Universidad Peruana Unión.
44. Zapata, O. (2012). Metodología de la Investigación. Primera edición. México. Editorial Pax. 312 pp.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO 2017.

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES & INDICADORES	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017? • ¿Cuál es el nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017? • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017? 	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva de la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 • Determinar el nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 • Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Hi: La comunicación organizacional interna incide significativamente en la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel de comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es Bueno. • El nivel de gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017 es bueno • Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y la gestión directiva en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el año 2017. 	<p>INDEPENDIENTE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</p> <p>DEPENDIENTES GESTION DIRECTIVA</p>	<p>DIMENSIONES: Esencial Estratégica Valorativa Operativa Motivacional Aprendizaje Inteligencia</p> <p>DIMENSIONES Habilidad estratégica Habilidad decisoria Habilidad existencial Habilidad interpersonal Habilidad técnica Habilidad técnico administrativa</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental de corte transversal</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> OX M --> OY OX --- r --- OY </pre> </div> <p>Donde: M: Muestra de estudio O: Observación X: variable independiente Y: variable dependiente r: relación</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE TECNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario de evaluación comunicación interna.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE TECNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario de evaluación gestión directiva</p>	<p>La población de nuestra investigación estará conformada por todas las autoridades, directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco</p> <p>Para determinar el tamaño de muestra se aplicará la siguiente fórmula para población finita</p> $n = \frac{z^2 p q N}{(N - 1)E^2 + z^2 p q}$ <p><u>Donde</u> n= muestra. N= población. E = Nivel de tolerancia. q = Nivel de significación. p = Proporción poblacional estimada</p>

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

INTRODUCCIÓN:

Estimado colaborador, el presente cuestionario está orientado a describir la comunicación organizacional interna en la Municipalidad Provincial, para lo cual agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y encierre en un círculo la alternativa que considere pertinente:

1. La comunicación entre las autoridades, directivos y los trabajadores es sincera.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
2. Las autoridades y directivos siempre están abiertos al diálogo.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
3. Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
4. Las autoridades y directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
5. Las autoridades y directivos se relacionan con los trabajadores oportunamente.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
6. Las autoridades y directivos saben en qué momento conversar con los trabajadores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
7. Los trabajadores se relacionan con las autoridades y directivos oportunamente.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
8. Los trabajadores saben en qué momento conversar con las autoridades y directivos.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
9. Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
10. Las autoridades y directivos saludan a los trabajadores con un apretón de manos.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
11. Las autoridades y directivos saben escuchar.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
12. Los trabajadores saben escucharse entre ellos.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
13. Los trabajadores saben escuchar a las autoridades y directivos.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
14. Los trabajadores son ejemplo de puntualidad
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
15. Las autoridades y directivos son ejemplo de honestidad.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
16. Las autoridades y directivos son ejemplo de responsabilidad.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
17. Las autoridades y directivos son ejemplo de puntualidad.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

18. Los trabajadores son ejemplo de honestidad.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
19. Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
20. Los trabajadores se motivan entre sí para capacitarse.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
21. Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores para capacitarse.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
22. Las autoridades y directivos se capacitan constantemente
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
23. Las autoridades y directivos motivan a los trabajadores
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
24. Las autoridades y directivos tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
25. Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
26. Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio de trabajadores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
27. Las autoridades, directivos y trabajadores tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
28. Las autoridades y directivos resuelven los problemas de manera apropiada.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
29. Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
30. Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
31. Los trabajadores reconocen los logros de sus colegas.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
32. Las autoridades y directivos reconocen cuando los trabajadores tienen la razón.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

INTRODUCCIÓN:

Estimado colaborador, el presente cuestionario está orientado a describir la gestión directiva en la Municipalidad Provincial, para lo cual agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y encierre en un círculo la alternativa que considere pertinente:

1. La Municipalidad establece convenios estratégicos con instituciones públicas relacionadas a los fines de la institución.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
2. La Municipalidad cuenta con aliados estratégicos del sector privado
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
3. Los objetivos institucionales están enmarcados a convertir a la Municipalidad, en una institución líder en su sector.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
4. La visión Municipal precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en un futuro.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
5. Se involucra a todas las sub gerencias en la toma de decisiones institucionales.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
6. La toma de decisiones en la Municipalidad se realiza de manera horizontal
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
7. En la Municipalidad se plantea ideas que promueven el logro de los fines de la institución.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
8. Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
9. En la Municipalidad se cuenta con una escala de valores institucionales.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
10. En la Municipalidad se toma en cuenta las opiniones de los sectores involucrados al plantear alternativas de solución.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
11. Los directivos cuentan con la experiencia para estar al frente y dar solución a los problemas que afronta la institución.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
12. Los directivos muestran sus capacidades para afrontar situaciones difíciles entre los usuarios
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
13. Los directivos motivan de manera permanente a sus colaboradores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
14. Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus colaboradores.
Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

15. Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
16. Los integrantes de las diferentes sub gerencias se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
17. En la Municipalidad respetan la función de cada una de las instancias que la integran.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
18. La Municipalidad cuenta con flujogramas dinámicos y operativos.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
19. En la Municipalidad se da a conocer el procedimiento administrativo a los usuarios
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
20. En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
21. En la Municipalidad se implementan nuevas formas de operar.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
22. Los directivos de la municipalidad persuaden a sus colaboradores de aceptar los cambios que amerita la institución.
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
23. La Municipalidad tiene a la vista su organigrama funcional
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
24. La Municipalidad cuenta con un formato de procedimiento administrativo (solicitud).
 Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Huánuco, 26 de Junio de 2017.

CARTA N° 003-2017-RDGC

Señor: LIC. JOEL REYES MEDIDA
Gerente De desarrollo Social

Huánuco.-



ASUNTO : Solicito Apoyo Para Realizar Encuesta

De mi consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de saludarlo y a la vez manifestar que, a la fecha vengo elaborando la tesis "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO 2017. Para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública

Por tal motivo solicito a su Gerencia dar las facilidades para realizar encuesta al personal que tiene a su cargo. Así mismo adjunto modelo de cuestionario

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,


CPCC.Roy Dennis Gonzales Cotera

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Huánuco, 26 de Junio de 2017.

CARTA N° 002-2017-RDGC

Señor: CPC. José Luis Llanos Arrieta
Gerente Administración y Finanzas

Huánuco.-



ASUNTO : Solicito Apoyo Para Realizar Encuesta

De mi consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de saludarlo y a la vez manifestar que, a la fecha vengo elaborando la tesis "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO 2017. Para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública

Por tal motivo solicito a su Gerencia dar las facilidades para realizar encuesta al personal que tiene a su cargo. Así mismo adjunto modelo de cuestionario

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,



CPCC.Roy Dennis Gonzales Cotera



Recolectando la información



Recolectando la información

Recolectando la información

